سلسلة علم المعلومات والتوثيق

الاتصال الإداري وإدارة المعرفة
بالمكتبات ومرافق المعلومات

إعـــداد

د. عبد المقصود أحمد النجار   د. إبراهيم جابر السيد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٠٢٠ **السيد ، إبراهيم جابر .**

١. ا **سلسلة علم المعلومات والتوثيق : الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات / إبراهيم جابر السيد.- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.**

٢٥٦ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .

تدمك : 3 - 650 – 308 – 977 – 978

١. المعلومات، علم . ٢. المكتبات ، علم
٣. التوثيق أ - العنوان .

رقم الإيداع : ٥١٤٦

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

الناشـر : دار الجديد للنشـر والتـوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

الفـــــهرس

المقدمة

تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر، كما تعّد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة ، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا. ولكن ماذا يعني كل هذا بالنسبة لاختصاصيي المعلومات ؟ ألا يقوموا بتنظيم المعرفة وتوفير سبل الوصول إليها ؟ هل جميع اختصاصيي المعلومات مؤهلون للعمل في إدارة المعرفة ؟ ما دورهم الجديد في عصر المعرفة ؟ ما المهارات المطلوب منهم اكتسابها لإدارة المعرفة؟.للإجابة على الاستفسارات أعلاه يأتي هذا البحث للتعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها، كما تبين عمليات إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل استشراف الدور المفروض تأديته من قبل اختصاصيي المعلومات والمهارات المطلوب اكتسابها للعمل ضمن فريق إدارة المعرفة. ولقد أدت التكنولوجيا دورًا بارزًا في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي والتغيير الشامل لكل نواحي الحياة. كما اعتبرت العنصر الأكثر أهمية في الإنتاج والاستثمار، بل اعتبرت موردًا ثريًا لكثير من الدول وتكلفة عالية لدول أخرى ، ولا تقتصر التكلفة على الأجهزة والمعدات فحسب، بل وعلى البرمجيات والنظم الجاهزة والصيانة والتدريب.وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جدًا لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية، وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته. لقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حاليًّا من أكثر العناصر فاعلية وتأثيرًا في عصر اكتسب تسميته من سيادتها .وبالفعل تعد المعرفة حاليًّا من أنفس الموارد التي تعتمدها المؤسسات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها.

الفصل الأول
إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية

من البديهي أن المعرفة تولد المعرفة والجهل يسبب الجهل، لذا فان المجتمعات التي تمكنت من المواجهة والتحدي والمنافسة هي تلك التي عرفت كيفية التحكم في المعرفة بإدارتها والإفادة منها، إذ انه لا يوجد تعريفاً محدداً لإدارة المعرفة على الرغم من إنها تأتي في المقام الأول نظرا لفوائد توظيفها، إذ من طريقها يمكن توليد القيمة والحصول على الأصول الفكرية التي أساسها المعرفة بغض النظر عن نوعيتها ضمنية أو الصريحة، وان توليد القيمة أو الأصول القيمية " الحضارية " تتم من خلال التشارك بين المستخدمين أو الخبراء داخل الإطار المؤسسي التنظيمي، وان التقنية وحدها ليست إدارة المعرفة بل هي أداة من أدواتها التي تسهل عملية توليدها والحصول على قيمة وقيمة مضافة كما سنرى لاحقا بشكل أكثر تفصيلا .

ومن منظار التاطير المفاهيم يبعد ظهور مفهوم إدارة المعرفة في علم الإدارة في السنوات الأخيرة كمفهوم متنامي يركز على المعرفة من اجل تحسين الأداء المؤسسي، وان مفهوم إدارة المعرفة لا يعنى من بين ما يعنيه إدارة الرأسمال الفكري في إطاره المؤسسي فحسب، بل إنها تتعدى ذلك إلى كونها قيمة مضافة. وإنها لا تعد كذلك إلا إذا تم اكتشافها بطبيعة الحال في ذاك الإطار التنظيمي واستثمارها ومن ثم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق . ولاشك في أن التحرك نحو المستقبل والارتقاء بالاقتصاد الوطني، لا يتسنى إلا من طريق تحسين الأداء المؤسسي الذي يرتبط بالقيادة والمدير بالدرجة الأولى، فهو وحده الذي يمكنه الاضطلاع بذلك العبء، باعتبار أن القيادة الإدارية هي فن توجيه وتنسيق نشاطات العاملين وحثهم على التعاون في سبيل تحقيق الأهداف المؤسسية ، وهذا لا يتأتى إلا من طريق التنمية الإدارية فهي العملية التي يتم بمقتضاها تحسين قدرات ومهارات الأفراد المسئولين عن إدارة الأنشطة والفعاليات المؤسسية وحسن استخدام مواردها.

ولعل ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وان من يُحسن توظيفها وتطويعها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات، وعليه تم إيلا موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمراً في غاية الأهمية، مما أدت الأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري في الاقتصاد المعرفي إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج. وبناءا على أن الإدارة تستهدف الإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرءوسين) فان تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد من خلال تهيئة المناخ المناسب ينمى الابتكار والإبداع وينشطه. فقد باتت إدارة الموارد البشرية وصقل المهارات المعرفية إحدى أهم وظائف النظم المؤسسية العصرية في القرن الحالي فهي إدارة لأهم وأغلى الأصول، إذ ما يميزها عن باقي تلك الأصول أنها أصول مفكرة.

إذ أن الاقتصاد العالمي يتجه أكثر من أي وقت مضى في تاريخ البشرية إلى اقتصاد قائم على المعرفة فالاقتصاديون الكلاسيكيون قبل قرنين من الزمان عرفوا عوامل الإنتاج بأنها العمالة ورأس المال، والآن بدأت المعرفة وتقنية المعلومات تحل محل رأس المال والطاقة كموارد قادرة على زيادة الثروة، إذ أن التطور التقني حول الكثير من الجهد اللازم لزيادة الثروة من الجهد الجسماني إلى الجهد الفكري والمعرفي المتركز في الرأسمال البشري، وهنالك الكثير ممن يشيد بأهمية كيفية التحول من الاقتصاد المعتمد على الموارد الاقتصادية غير المتجددة إلى الاقتصاد المعتمد على تنمية المعارف الفكرية المتنوعة. ومع تراكم جملة التطورات المجتمعية ظهر واضحا أن دراسة المعرفة التي كانت تستبعد إلى موقع خلفي في الاقتصاد سابقا، أخذت اليوم تحظى باعتراف متزايد هذا من الناحية المجتمعية، أما على المستوى المؤسسي فان المعرفة بفعل التغيرات العميقة أصبحت أكثر أهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها القدرة الجوهرية الأكثر أهمية ومصدرا للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يمثل الدلالة لإستراتيجية إدارة المعرفة.

فلنتفق جميعا ومنذ البداية على أن الرأسمال البشري ما هو إلا مكون من مكونات الرأسمال الفكري أي بمعنى أدق هذا الأخير يتكون من جملة رأسميل من بين أهمها (الرأسمال التنظيمي، الرأسمال الزبون، الرأسمال البشري)، وبينما يعنى الرأسمال التنظيمي المعرفة التي يتم التقاطها ومؤسستها كأساس للهيكل والعمليات والثقافة التنظيمية، يعني رأسمال الزبون أو المستفيد هو المعرفة المتحصلة من إدراكه للقيمة المقدمة إليه من الخدمة أو المنتج. في حين الرأسمال البشري يتكون من معرفة الأفراد فردي وجماعات، ولعل هذا الأخير ما يهم موضوعنا بالدرجة الرئيسة وسنرى ذلك بشكل أكثر وضوحا لاحقا، إلا أن التفاعل بين تلك المكونات مجتمعية، من شأنه أن يؤدي نتائج تشكل قيمة للكيان المؤسسي بشكل محقق للقيمة.

لذا فقد باتت الدول والمجتمعات قاطبة متقدمة واقل تقدما تولى عنايتها البالغة بالمعرفة وإدارتها وأهمية بناء قاعدة للرأسمال البشري، من خلال تركيزها على المناهج التي تؤسس الإبداع وتدعمه سواء من خلال المؤسسات الأكاديمية أو التدريبية والتنموية بعد الالتحاق بالعمل لضمان حيويتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة، إذ أن تشجيع الإبداع والابتكار وتأسيس وتدعيم البنية التحتية المؤسساتية اللازمة للأعمال والعمال من شأنها الضمان لبقاء واستمرارية تلك النظم المؤسسية ومواجهة تحديات المعاصرة.

الوقفة الأولى : تحديات الاقتصاد المعلوماتي في عصر الرقمنة.

إن الحقيقية التي لا يختلف عليها اثنين أضحت للمعلومات والمعرفة مزايا اقتصادية نتيجة للتطبيقات نظم المعلومات الحاسوبية المعتمدة على التقنيات المعلوماتية، وما يؤكد ذلك إن إنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الإنتاجية والمنافسة والأداء الاقتصادي، لذا فان أهمية اقتصاديات المعلومات تتجسد من خلال عدها المعيار الأساسي لتصنيف الدول والشعوب إلى دول أكثر تقدما وأخرى اقل تقدما، تبعا لاحتساب معامل القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات وتشغيل شبكات متقدمة من وسائل الاتصال، وهذا بات المؤشر الأكثر دلاله على التقدم والتأخر للشعوب

والمجتمعات، إذ يناسب توزيعها عادة مع باقي التوزيعات الأخرى لثروة المعرفة ومصادرها مثل الإنفاق على جهود البحث والتطوير وعدد العلماء والمفكرين. وبهذا فان اقتصاد المعلومات المعرفي غير أسس المعايير المعتمد في

تصنيف الدول نظرا لاعتماده نمذجة مغاير لما سبق من مقاييس نتيجة لانتهاجها دراسة سلوكيات المجتمعات واستهلاكها للمعلومات وإنتاجها للمعرفة.

وفقا للطرح أعلاه أصبحت المعلومات المحور الرئيسي المحرك للاقتصاد وبالتالي صار قطاع المعلومات المصدر الرئيس للدخل القومي ، ولهذا فهو القطاع المتنامي الذي غير بصورة دراماتيكية صورة الاقتصاد العالمي. ولعل الحاصل على نطاق الاقتصاد العالمي يستوجب على النطاق المؤسسي تغييرات أي مأسسة الكيان الإداري في ظل الاقتصاد المعرفي والتغير التقني المتسارع ، فهي المورد الحيوي الذي يرتكز عليه خلق قيادات إدارية جديدة. إذ يتوقف النجاح المؤسسي على مدى كفاءتها وفعاليتها في الأداء والإنتاجية واتحاد القرارات الرشيدة المبنية أساسا على المعلومات، فهذه الأخيرة تعد حجر الأساس في مختلف المستويات الإدارية القيادية بما فيها مستويات الصف الثاني، وفي هذا المنعطف تبرز مسألة مستقبلية غاية في الأهمية للعقل الإداري ألا وهي إدارة المعرفة وضمان استمراريتها.

ولعل ما يؤكد على تزايد الاهتمام بالمعرفة وضرورة العمل على إدارتها، نظرا لعاملين أساسيين على سبيل المثال لا الحصر، لعل أولهما تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينيات ونحو المزيد من الخدمات عالية التخصص وكثيفة المعرفة فيما بعد، وهذا يعني تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة. وان دلائل هذا الاقتصاد القائم على المعرفة بروز الصناعات التقنية العالية والالكترونيات الفائقة، التي أدت بصناعات التقنية الرقمية "المحرك للنمو الاقتصادي"،وكذلك تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية، وترتب على ذلك أهمية

رأس المال الفكري كما سنرى لاحقا، أما عن ثانيهما فهو تطور أنظمة التقنيات الرقمية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها، جمعها وتصنيفها ومعالجتهما وتوزيعها على نطاق واسع. وبقدر ما تكشف هذه التطورات عن الأبعاد الواسعة والعميقة للتطورات في الاقتصاد وفي الإدارة، فإنها تكشف عن خصائص جديدة يتمتع بها اقتصاد مجتمع المعرفة .

وإزاء ذلك تعد المعلومات والمعرفة من المقومات الأساسية للاقتصاد الوطني المجتمعي. إذ إن الاقتصاد القائم على المعلومات يستند إلى القدرات الإنسانية الفكرية، فالجهد الإنساني الفكري هو القوة الدافعة والمحركة للاقتصاد التي تزوده بالقدرة على الاختراع والإبداع، وما يتمخض عنها من تطور وتنمية فعالة ترتبط

ارتباطاً وثيقا بذاك الاقتصاد، إذ انه بفضل تطورات المعلوماتية المختلفة صار بمقدور الدول رفع معدلات اقتصادياتها تبعاً لكمية المعلومات التي تمتصها في كياناتها المؤسسية الخدمية والإنتاجية (الأكاديمية والصناعية والزراعية...الخ)، أي مختلف القطاعات الاقتصادية ، وهذه المقدرة بطبيعة الحال يتوقف عليها تقدم الدول أو تأخرها. بمعنى آخر أدق من خلال هذه القدرة يمكن سد الفجوة أو حتى التقليل من حدتها بين الدول الأكثر تقدماً والأقل تقدماً أو تزيد في اتساعها.

إذ لا يخفي على القارئ المختص تعاضم أهمية المعرفة في الاقتصاد حتى غدت سمة القرن "الاقتصاد القائم على المعرفة"، وهذا التوجه في الاقتصاد الذي يقوم على إنتاج السلع والخدمات المبنية على المادة إلى السلع والخدمات المبنية على المعرفة. ويؤدي إلى تغير في عمليات الإنتاج والتسويق، فمعظم الاقتصاديات المتقدمة اليوم أساسها المعرفة وهي التي تلعب فيها نشوء واستثمار المعرفة دورا في خلق الثروة، أي اقتصاديات يحركها الإنتاج والتوزيع واستخدام المعرفة والمعلوماتية، اقتصاديات تتميز بزيادة إيقاع التغيرات التقنية والاجتماعية مع الابتكار الذي يؤدي إلى

إنتاجية أعلى وتطور في كافة القطاعات، بالتالي قد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للنظم المؤسسية في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها تكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زادت الإرباح وكل ذلك أدى إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة القائمة أساسا على جملة راسميل من بين أهمه الرأسمال البشري.

وبمعنى أخر أدق قد أسفرت التحولات الجذرية في النظام الاقتصادي العالمي عن قلة بريق الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي، ليحل محله الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة، وفي ظل اقتصاد كهذا حلت مفردات ومعايير جديدة ذات خصائص غير ملموسة، مثل السرعة والمرونة والافتراضية...الخ، وباتت الميزة التنافسية للمنظمات تكمن في الإبداع والقدرات والخبرة والمهارة والتحسين والابتكار.وبناءاً على سيناريوهات المعرفة التي أصبحت المصدر الأكيد للثروة، قد أضحت تتطلب نوعا من التحالفات والعلاقات التعاونية بين المؤسسات في ظل

الاقتصاد المعرفي، بالتالي تكون الأولية فيها للموجودات الفكرية غير الملموسة أكثر من الموجودات التقليدية، بالتالي فان الرأسمال الفكري هو مصدر القيمة المضافة الحقيقي.

لذا فانه يعني -الاقتصاد المعرفي- التحول في مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعلومات والمعرفة ومراكز التعليم والبحث وصناعات الدماغ المُصنّع بشريا، وان التحول الاقتصادي يقوم على التحول من إنشاء الذرات أي السلع والصناعة إلى إنشاء السلع والخدمات بالاعتماد على الومضات الرقمية. وفي هذا السياق يتضح للمتأمل إن كل من تسميات "اقتصاد المعلومات والاقتصاد المعرفي أو الرقمي... وغيرها"، تمثل امتدادا واحدا في المفاهيم والدلالة حيث تشير إلى كل التغيرات العميقة والواسعة المتحققة في مجال إنشاء الثروة بالاعتماد على المعلومات والمعرفة والرقميات والشبكات، واستخداماتها في الأنشطة

الاقتصادية وشتى أشكال العمليات والأنشطة والصفقات الخاصة بالتجارة والأعمال الالكترونية. ومن ثم أن الاقتصاد الرقمي الذي يقوم على أنظمة المعلومات الرقمية التي تمثل مصدرا أساسيا لترشيد القرارات والعمليات ، يؤدي إلى نتائج مهمة على صعيد الأعمال باعتباره الاقتصاد المرتكز على القطاع الرابع "قطاع المعلومات"، حيث انه متكون من الأنشطة والعمليات القائمة على المعلومات والمعرفة والأخلاقيات والطاقات البشرية، بما في تلك الأخيرة من الصفوة المعتمدين على القدرات الفكرية. ممن يسمون بعمال ذوي الياقات الذهبية الذين يتمحور تفكير الدول المتقدمة الآن على استقطابهم للمحافظة على الواقع التنافسي في ظل الاقتصاد العالمي.

ومن الشواهد الدلالية على الطرح أعلاه ما توافر للدول الصناعية الكبرى (اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا وكندا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا وايطاليا) ولدول أخرى تتنامى قوتها الاقتصادية سواء كبرت كالصين أو صغرت كسنغافورة، إذ يلاحظ عليهم جميعا أن أهم القواسم المشتركة "ثروة بشرية"، بمعنى بشر مدربين بشكل توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة وقدرات فنية مناسبة وسمات سلوكية ايجابية مثل المبادأة والالتزام والولاء وإدمان العمل والتجويد في الأداء

والإخلاص وروح الفريق، وكل ذلك تحت مظلة "إدارة كفوءة وفاعلة" في مؤسسات القطاع الخاص "الشركات" على اختلاف أنشطتها وأحجامها، وكذا في مؤسسات القطاع العام "الحكومية" المعنية بوضع البرامج والسياسات الداعمة لأنشطة تلك الشركات وتقديم الخدمات "الحكومية" التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارتها، وهذا يؤكد على أن النفوذ الاقتصادي يجئ عبر قوة اقتصادية تقوم ليس على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

ومما تقدم يتضح للقارئ المتعمق انه من بين أهم ما يميز الاقتصاد المعرفي هو انتشار النظم المؤسسية المعتمدة على المعرفة التي تشغل صناع المعرفة والتي تمتاز بثلاثة **أبعاد:-**

البعد الأول:الكفاءة المتميزة في ضوء كيفية إظهار اللاملموسية القياسية لخدماتها، ويتم الاعتماد على هذه النظم المؤسسية لتوفير الحلول الإبداعية ومن هنا يتم التعاقد معها ومثالها الشركات الاستشارية ووكالات الإعلان ومستشارو الإدارة.

البعد الثاني:خصوصية سوق العمل، حيث تعتمد تلك النظم المؤسسية على المعرفة وعلى أسواق العمل المهيكلة بنحو كبير جدا، والتي تنظم اكتساب المهارات من قبل الداخلين على يد المؤسسات المهنية. البعد الثالث:هو السياق التنظيمي والذي يؤثر على المدى الذي تتمكن فيه تلك النظم المؤسسية المعتمد على المعرفة من العمل في السوق الدولية أو تتقيد بالمستوى القومي أو المحلي.

وإزاء ذلك فان من بين أهم متطلبات ذاك الاقتصاد المعرفي ما يلي :-

- الاعتراف بالمعرفة ورأس المال المعرفي كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودات المادية الملموسة والتهيؤ لإدارة المعرفة استراتيجيا.
- وجود هياكل تنظيمية شبكية ومرنة ونماذج وأنماط إدارية جديدة واستبدال الوحدات المركزية واللامركزية بوحدات معرفية مستقلة ومتصلة.
- الإنتاج المتعدد والمتنوع للسلع والخدمات.
- اعتماد التغيير الجذري لمواجهة الأزمات الاقتصادية كأولية حاسمة وتفضيلها على خيارات التحسين أو التعديل والإصلاحات التدريجية الروتينية.
- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.

- تكاملية النظرة لدى الزبائن والمجهزين والمساهمين والمستخدمين وضرورة دمجهم بمصالح مشتركة.
- توافر المواهب البشرية أو رأس المال الفكري المتنوع معرفيا.
- بناء واعتماد نظم حوافز ومكافآت جديدة تركز على توليد معرفة جديدة وتكون بديلا عن النظام التقليدي المعتمد على العمولة والآجر المقطوع.
- إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.
- يتوقف استثمار المعرفة في النظم المؤسسية على قدرتها على توجيه **المعلومات المناسبة إلى الأفراد المناسبين والمحتاجين إليها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.**

إذ أن التحول نحو اقتصاد المعرفة لا يعني التحول الكامل من استغلال الموارد الخام التي تهيئها الطبيعة، ولا التحول نحو الاقتصاد التقليدي إذ تبقى الموجودات المادية هامة، ولكن الأهم فيها الأفكار المبتكرة في كيفية استغلالها لزيادة المنافع الاقتصادية، فالنشاطات الاقتصادية في العالم أصبحت تعتمد وبصورة تصاعدية على المهام المتوفرة في الموارد البشرية على حساب الموارد الاقتصادية غير البشرية، كما أن هذه الموارد أصبحت أهم العوامل الجاذبة للاستثمارات الأجنبية، كما أن المعادلة الاقتصادية التقليدية التي تحول الأرض والمال والعمالة إلى الثروة تصبح غير فعالة لان التنافس العالمي في مجالات مثل الاستثمار أصبح يعتمد أكثر على المهارة لإنتاج اكبر ما يمكن من رأس المال المتاح فالمعرفة أصبحت تمثل آليات الاقتصاد في النمو وخلق الوظائف، وان القدرة التنافسية تعتمد بشكل متزايد على المهارات والمعرفة والابتكار وروح المبادرة.

مما لا يرقى للشك انه ليس من طريقة لازدهار الاقتصاد المعرفي خصوصا في البيئات الأقل تقدما، سوى بجعل التعليم وإنتاج المعرفة خلالها، بان يتحول إلى اقتصاد تعليمي ريعي فقط يستخدم التقنية الحديثة للوصول إلى المعرفة الشاملة، وإنما أيضا للاتصال مع الآخرين من اجل الإبداع ، وهنا يأتي دور الرأسمال الفكري للمؤسسة الذي يتضمن من بين

أهم ما يتضمنه المعرفة لدى العاملين والإبداع والقدرة العقلية والتنافسية، ويوجد الآن دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التقنية المتقدمة يفوق القيم الحقيقة لموجوداتها المادية "كالأبنية والمعدات"، فالموجودات المادية لشركة مايكروسوفت تمثل جزء صغير جدا من تمويل السوق

الخاص بها والفرق هو في رأسمالها الفكري، لان الاقتصاد القائم على المعرفة هو الذي يجعل اعتمادها بل المساهمة فيها جزءا أساسيا من أولوياتها، وهو الذي يبني على إنتاجها واستهلاكها إذ تشكل المعرفة جزءا رئيسيا من ثروته ورفاهيته الاجتماعية، فالتقدم الحاصل في التقنية والتغير السريع الذي تحدثه في الاقتصاد يؤثران ليس فقط في درجة وسرعة النمو وإنما في نوعية حياة الإنسان كمورد بشري.

ومن الملاحظ الآن أن جل المؤسسات المجتمعية تتحول شيئا فشيئا نحو أن تكون شركات قائمة على المعرفة وان المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع الأفراد لتأهيلهم لذلك، وحتى تلك التقليدية منها التي تتعامل مع المنتجات المادية فإنها معنية بالمعرفة، لان ابتكار المنتجات أو العمليات الجديدة كأساس للتفوق على المنافسين إنما هو في جوهره عملية إنشاء لمعرفة جديدة، وان المعرفة جراء التعقيد في التقنيات المعلوماتية المستخدمة والتخصص في إدارتها واستخدامها، أصبحت هي الأكثر قدرة على توليد النقود بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات على حد سواء،ولذا لابد من العمل على تشجيع التقاسم المعلوماتي من اجل تنشيط المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها لتولد المعرفة وبلوغ القيمة والقيمة المضافة، التي لا تتسنى إلا بإدارة المعرفة كإحدى العوامل الرئيسة لجودة الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية كما سنرى لاحقا على متن الورقة.

الوقفة الثانية : تنمية الرأسمال البشري لجودة الأداء المؤسسي.

وازاءاً على أن المعرفة وظيفة بشرية يقتضي الأمر من القيادة الإدارية الذكية التركيز على الطرق التي تستخدم بها المعرفة، وتحديد الآليات التي تساعد في التعبير عنها والتحفيز نحو المشاركة فيها، وتعميق عملية نقلها ومن اجل تطبيقها من خلال تدريب الصف الثاني من القيادات الإدارية. وتشجيع حركة انسيابية المعلومات لتوليد المعرفة في جو تحفيزي يسهم في تغيير السلوك التنظيمي، بشكل يعزز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية كما سنرى بشكل أكثر تفصيلا لاحقا، إذ أن القيادة الإدارية تلعب دوراً بارزا في تحديث الثقافة التنظيمية حيث يتمثل في توجيههم لتفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز

الثقة فيهم وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تسمح بالعمل حتى لو أخطئوا وان يتعلموا من أخطائهم وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤى المستقبلية.

لذا فان أهمية اختيار القيادات الإدارية المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتنمية وتطوير أدائهم القيادي يعد في غاية الأهمية، إذ أن برامج تنمية وتطوير القيادات الإدارية تسهم بفعالية في خلق رأسمال بشري، من خلال صقل المعارف والمهارات والقدرات وإجراء التغيير المرغوب في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، حيث تساهم في الاكتشاف المبكر للذين لديهم مواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل. إذ أن مستوى أداء أي نظام مؤسسي يتأثر بمستوى أداء ودرجة كفاءة العاملين فيه، وهكذا نجد أن عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء دائما تهتم في المقام الأول بالعنصر البشري والرفع من كفاءته، وان التخطيط لمثل هذه البرامج وتنفيذها سيتيح وبالتأكيد للمؤسسة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلا، إذ أن إعداد القائد الإداري البديل وتكوين تلك الصفوف الثانية من القيادات

الإدارية غاية في الأهمية، باعتبار أن الوظيفة اختصاص دائم ومستمر بينما شاغلها غير مستقر، وهذا يؤدي بطبيعة الحال لافتقار النظم المؤسسية للموارد البشرية الكفؤة قياديا، مما يستوجب عليها ضرورة العمل على انتقاء وتجهيز قادة من الصف الثاني .

وتبعا لذلك يعد التدريب عملية مهيكلة منظمة ومستمرة من اجل تحسين أداء المستخدمين الحالي والمستقبلي من خلال تسهيل انسياب المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بالأنشطة لصقل المهارات والسلوكيات المرتبطة بمواقف العمل، وتستهدف هذه العملية من بين أهم ما تستهدفه إعداد الموظفين على وجه التحديد من الصف الثاني ليصبحوا مدراء مستقبلا، بالتالي فالتدريب والتطوير المستمر لقدرات الموارد البشرية يخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا فان الفائدة التي تجنيها النظم المؤسسية من التدريب تتضمن إزالة قصور الأداء من طريق تحسين قدراتها البشرية وان تحسين نوعية وكمية الانجاز والأداء يؤدي إلى تخفيض تكاليف الفاقد، ومع ضمان انتقال المعرفة بشكل مستمر تمنع تقادم قدراتها البشرية مما ينعكس على زيادة إنتاجيتها ، ومن الجدير التنبيه إلى أن هدف التدريب الرئيسي ليس زيادة الإنتاجية فحسب ولكنه يسعى نحو أبعاد أسمى منها على سبيل المثال لا الحصر تحفيز القدرات البشرية

وجعل ترقيتهم ممكنة، ومن ثم وهو الأهم تطوير مهارتهم من اجل تسهيل وصولهم إلى شغل مراكز وظيفية قيادية .

إذ يصنف الأفراد وفق الإطار المؤسسي من ناحية الأداء إلى أربعة أصناف وهم " النجوم، المجدّون، الكسلاء، المستخدمون المتعبون" وهنا لاشك أن لكل مجموعة تحتاج لأسلوب خاصة من التدريب، ولعل ما يهمنا هو الصنف الأول والثاني ذوو الأداء المرتفع والقدرات الهائلة فهؤلاء تدريبهم يستهدف من بين أهم ما يستهدفه زيادة وتنمية قدراتهم من خلال زيادة احتمالات العمل في مركز أعلى يقدم قدرا اكبر من المسئولية في المستقبل كأساليب القيادة الإدارية العصرية وفقا لتقنيات المعلومات

والاتصالات وسرعة ومرونة اتخاذ القرارات ومهارات التفاوض والإقناع ..الخ، فالأداء المؤسسي هو سجل الحافل بالنتائج المحققة، بما يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الانجاز بكفاءة وفاعلية، ربما هذا يستوجب علينا التركيز أولا على إعداد قدرات ومن ثم التوجه نحو ما يمكن انجازه، أفضل من البدء بانجاز أنشطة هناك من يجيد إنجازها أفضل منا، ويتضح مما تقدم أن الأداء المؤسسي مرتهن بشكل أساسي بالقدرة على إدارة واستثمار الرأسمال الفكري لدى النظم المؤسسية بصورة فعالة بما ينعكس بصورة ايجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس الاستراتيجي بعيد المدى الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد.

وفي هذا السياق لابد من التطرق للرأسمال البشري كإحدى أهم مكونات الرأسمال الفكري كما سبق واشرنا في مطلع الورقة، حيث يعنى القدرة المعرفية المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى العاملين وقدراتهم الذهنية والتي يمكن استغلالها في بلوغ أهداف النظام المؤسسي من خلال التفكير الإبداعي فضلا عن بلوغ الأهداف الشخصية، وإزاء ذلك فهو وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء، كما انه مصدر الابتكارات والاختراعات التي توثق باسم النظام المؤسسي كبراءات اختراع وعلامات تجارية والتي تكون تبعا لذلك موضع حماية كملكية فكرية وسبيلا أساسيا لتعزيز المركز التنافسي. لذا تهتم معظم الاتجاهات الحديثة في الإدارة بهذا الرأسمال باعتباره أثمن أصولها وتسعى جاهده لرفع قيمته بما يسهم في كفاءة العمليات التنظيمية وفاعليتها واستمراري وتعظيم ربحيتها القيمية، وينظر إليه المديرون القياديون على انه سندهم لبلوغ الأهداف الإستراتيجية.

ومن ثم توظيف السيناريوهات التي من شأنها تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بجملة عمليات تتعلق بإيجاد وجمع المعرفة والمشاركة بها وإعادة استخدامها بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار وتحسين اتخاذ القرار، عندها تكون آليات إدارة المعرفة التي تتضمن إيجاد بيئة مثيرة بالنسق المؤسسي لتسهيل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من طريق القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز الصف الثاني من خلال عملية إدارة المعرفة التي يتم بموجبها اكتشاف وتجميع واستخدام الخبرات المتراكمة سواء كانت في وثائق أو قواعد البيانات (معرفة واضحة)، أو في عقول الكوادر البشرية (معرفة ضمنية) لتحفيز القادة المحتملين مستقبلا وإضافة القيمة من خلال الابتكار والإبداع.

وتبعا لما تقدم فان مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية وقد تكون من مصادر خارجية تتولى الإدارة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التقنية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة الانترنت. ومن الجدير بالملاحظة أنها تسهم في استقطاب عاملين جدد وخاصة المتميزين منهم، ممن اصطلح على تصنيفهم بالنجوم والمجدّون كما سبق واشرنا على متن السطور السابقة، وباعتبار أن توليد المعرفة يعنى إبداعها فان ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة، لتوليد معرفة جديدة في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، فهي من شأنها التزويد بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، وتطوير مهارات

الصف الثاني ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، ولعل هذا يؤكد على ضرورة تفهم ازدواجية المعرفة والابتكار، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار بدوره يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة .

ومن الجدير بالذكر أن عمليات إدارة المعرفة من اجل تعظيم الموارد المعرفية تلك تتضمن من بين عملياتها تخزين المعرفة لتمثل الذاكرة التنظيمية، والتي تحتوى على أشكال مختلفة الموثقة بما فيها المكتوبة ورقيا والمخزنة الكترونيا "قواعد البيانات" و"النظم الخبيرة"، هذا بالإضافة إلى الضمنية بما فيها من معرفة موجودة في الإجراءات ومتضمنة بالعمليات والمكتسبة من أذهان الأفراد وشبكات العمل، وانه مع الزمن تتراكم تلك الذاكرة التنظيمية، ولعل ما يساعد في ذلك البرمجيات والتجهيزات التقنية، إذ تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية وتسهيل الاسترجاع. أما عن سيناريو تطوير المعرفة فانه يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات الكوادر بالنظام المؤسسي، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى الاستثمار في الرأسمال البشري الذي ينعكس على قيمة النظام ويعزز من جدراته التنظيمية الإدارية.

ويجدر التنويه إلى دور إدارة المعرفة في إعداد القيادات الإدارية بتوزيع المعرفة وبثها من اجل تطبيقها، فإذ لم تقم المؤسسة بالتوزيع بشكل كفء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، خصوصا فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية الكامنة في العقول، ويجدر التنبيه إلى أن هذا النمط الضمني يتأت من إجراءات العمل وخلال تعليم للآخرين. وهذا يستوجب إيجاد ما يعرف بالتعليم التنظيمي والشرح والذي يتطلب التجريب والتدريب مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، إزاء ذلك لابد أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وانه لا يوجد عملا بدون أخطاء وما على إدارة المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك وتجدر مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية. لذا فانه يعد بمثابة خطوة ايجابية لضمان القوة الحاضرة والمستقبلية لان تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرف نفسها، إذ انه لن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى صقل قيادات الصف الثاني ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به

عمليـة التطبيـق الفعـال للمعـرف، علـى وجـه الخصـوص فـي العمليـة الإستراتيجية وتحقيق التميز والجودة.

ومن المفيـد التنبيه لقضيـة ربمـا تكون ليسـت بجديـدة علـى البعض، ولكنهـا غايـة فـي الخطـورة والأهميـة علـى حـد سـواء لمستقبـل النظـم المؤسسية، ألا وهـي إن احتمالات فقدان الخبـراء أو العامليـن بما لديهـم مـن معرفـة ضمنية، نتيجـة التقـادم

وتعاقـب الأجيـال يشكـل اكبـر تحـدي مما يستوجب إعـادة اكتشـاف المعرفـة، إذ من البديهية فقدان النظم المؤسسيـة للمعرفـة الضمنية مـع تـرك المستخدميـن لوظائفهم لأنهـم يَأْخـذُ "ضـمنيتهم" معهم. فعلـى أقل تقديـر أن نصـف المعرفـة التنظيميـة معرفـة غيـر ظـاهرة اي تعـد ضـمنية، بالتـالي فهـي معرضـة للفقـدان بمغـادرة أصـحابها، وان عمليـة الإعـداد والتعليـم والتدريـب (الرأسمالِ البشـري) يَستغـرقُ سَنَـواتَ، لـذا فهـذا يعد مـن بين أهم التحديات التي تواجهـه اغلب النظم المؤسسيـة دون شك.

وفـي هذا المنعطـف الحـرج يتضـح أهم تحـديات إدارة المعرفـة علـى البيئة العربية، والتي تكمن في افتقارها للرأسمال البشري نتيجة أزمـة هجرة كفاءتها بسبب نقص جديـة استثمارها للموارد البشرية بصـورة مستدامة من جهـة، وإحكـام سيطرة الـدول المتقدمـة علـى حقوق الملكيـة الفرديـة فـي ظـل العولمة من جهة ثانية، إضافة إلى لضعف اهتمامها بالتوثيق كذاكرة تنظيمية ممـا يجعـل الـنظم المؤسسـية تواجـه خطـرا كبيـرا نتيجـة لفقدانها للكثيـر مـن المعرفـة التـي يحملهـا الأفـراد الـذين يغادرونهـا لسـبب أو لآخـر. باعتبـار أن المعرفـة قابلـة للتلـف والتقـادم، وان عمـر الخبـرة محـدود بسـبب التقنيـات المتجددة فلا يمكـن اقتصـار المعرفـة علـى فئـة محددة بل ينبغـي علـى كافـة الأفراد بالنظم المؤسسية ان يجددوا معلوماتهم بصورة دائمة، ولعل فـي هذه ما يؤكد على أهمية ضرورة التقاسم والتشارك في المعرفة كأحد عمليات

إدارة المعرفـة الرئيسـة، ومـن طريـق التوثيـق يمكـن السـيطرة علـى المعرفـة (الظـاهرة) التـي فـي صـورة أوعيـة رقميـة أو ورقيـة بعـد تهيئتهـا بطبيعة الحال، ومن طريق التحاور وبرامج التدريب والتعليم المستمرين يـتم الـتحكم فـي نمـط المعرفـة (الضـمنية) وترجمتهـا لمعلومـات وتجسـيدها فـي ممارسات عمليه وفـق أجواء تنظيمية مناسبة بما ينعكس ايجابيا على تحسين الأداء المؤسسي.

وفـي نفـس السـياق قـد أوضـحت نتـائج إحـدى الدراسـات الأجنبيـة أن المؤسسـات التـي لـديها مسـتويات عاليـة مـن الثقـة أكثـر نجاحـا فـي مبـادرات إدارة معرفتهم من تلك ذات المستوى المنخفض مـن الثقـة، بالتـالي فـان الثقـة ضمن نسق الثقافة التنظيمية يمكـن اسـتخدمها كمؤشـر لقيـاس احتماليـة زيـادة فـرص نجـاح مبـادرات إدارة المعرفـة والتقليـل مـن نسـبة المخـاطرة، لـذا مـن اجل التميز والنجاح لابد من جعل الهدف

الاسمي تطويـع الفكـر والعمـل، وهـذا يعتبـر حجـر أسـاس نجـاح الـنظم المؤسسية في إيجـاد ثقـة عاليـه تمكـن مـن التشـارك والتقاسـم المعرفـي بشـكل يخلـق القيمـة المعرفيـة، وبمـا يهيـئ تبـادل المهـارات والخبـرات والآراء بـين الخبراء القياديين والصف الثـاني، الأمـر الـذي يـؤثر تـأثيرا ايجـابي علـى طبيعـة الأداء نحـو التحسـين والكفـاءة، ويخلـق قيـادات جديـدة ومـن ثـم وتحقيـق والتقـدم الاقتصـادي. إذ هنـالك اعتقـاد راسـخ بـأن الثقافـة التنظيميـة مـع وجـود مسـتوى عـالي مـن المؤانسـة يـؤدي إلـى مسـتوى عـالي مـن الثقـة، لاشـك أن الثقـة بالجدارة تأخذ وقتا طويلا لبنائها على العكس من هدمها، لاشك أن لهـا منـافع كثيـرة كتحفيـز الإبـداع الـذي يـؤدي إلـى تعظـيم الاسـتقرار بالكيـان التنظيمـي ويسهل من القبول والرضاء وتقريب وجهات النظر وتشجيع تخطـي مخـاطر ضعف الثقة بالاعتراف بالأفكار الجيدة، لذا فإنها مهمة جدا لكافـة النشـاطات والفعاليات التي من شانها إشاعة التسامح والعمل معـا دون اضـطرابات ممـا ينعكس علـى بيئة العمل بالتميز والتنافس.

كما أوضحت نتائج دراسة أخرى عربية أجريت حديثا في دولة الإمارات العربية المتحدة، عن مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة وعلاقتها برفع مستوى الأداء في المؤسسات، حيث تبين أن : كل من دعم الإدارة العليا، ثقافة المؤسسة، البنية التحتية للمؤسسة، تقنية المعلومات، الحوافز، وضوح الأهداف هي من أهم العوامل الرئيسة التي تساعد على الإفادة من تطبيق إدارة المعرفة كإحدى الطرق المبتكرة في مجال الإدارة الحديثة، كما بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات في دولة الإمارات شرعت في استخدام تطبيقات إدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها ومن اجل ضمان دخولها في سوق المعرفة بثبات بما يتوافق مع اتجاهات الدولة في تنويع مجالات أنشطتها الاقتصادية لتصبح عضواً فاعلاً في مجتمع المعرفة.

ومن الجدير بالذكر أن هنالك رؤى مختلفة للمعرفة تنعكس بطبيعتها على مداخل إدارتها ويمكن التمييز في هذا الإطار بين أربعة مداخل، أولها مدخل اقتصادي يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً للرأسمال الفكري أو اعتبارها احد عناصره، وينطلق المدخل الثاني من كون المعرفة بنيانا اجتماعيا، وينظر المدخل الثالث إلى المعرفة كشيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تقنيات المعلومات، أما المدخل الرابع فهو مدخل إداري يركز على إدارة المعرفة باعتبارها

مجموعة من العمليات والإجراءات، وإذ ما اتفقنا جدلا على أن إدارة المعرفة مرادفاً لرأسمال الفكري، فهي النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأسمال الفكري أي أنها لا تعدو أكثر من كونها آلية للرأسمال الفكري وإدارة الأصول التي تستخدمها النظم المؤسسية بكامل إمكانياتها، لذا فان المجتمعات تدخل مرحلة مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأسمال يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول، وهذا يؤكد بان هنالك ثلاثة عناصر للرأسمال الفكري وهي رأسمال بشري، تنظيمي، العملاء كما سبق وأوضحنا.

لاشك في أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية من اجل الارتقاء بالأداء وتكوين الكفاءات يتم تخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها ، أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة التي ينتج عنها بطبيعة الحال إضافة للأصول المعرفية التنظيمية من خلال ذاك التفاعل المتبادل التعليم التنظيمي "التدريب" وإدارة المعرفة، ذلك من اجل أن خلق قيادة تلعب دورا بالغ الأهمية في الثقافة التنظيمية، فالقائد الإداري هو النموذج المحتذى وهو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح النظم المؤسسية إذ يستوجب أن يكون مبتكرا وخلافا لأساليب وطرق جديدة من شأنها زيادة وتطوير قادة المعرفة من طريق إشراك العاملين واخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة.

لذا يعد من ضمن منهجيات تطبيق إدارة المعرفة بنجاح في المؤسسات على مختلف أنواعها الاهتمام بتشجيع الابتكار والتأكيد على فرص التعلم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل، مع توفير فرص المشاركة في التحاور والتفاوض، والتأكيد على تشجيع ومكافأة روح التعاون بصورة دائمة "التحفيز"، من اجل تأسيس أنظمة للاستيعاب ونشر المعرفة والمشاركة بها، وتحديد القادة ودعمهم على كافة المستويات القيادية، كذلك تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا ثم يتم التحول تدريجيا للمستويات الأخرى، لكي يتمكن العاملين بالبدء في المناقشات وتداول الحوار ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم

كما ينبغي، بحيث يجب التركيز على تدفق وانسياب المعرفة بين الأفراد والإفادة منها في توليد معرفة جديدة أكثر من الاهتمام بتخزينها تقنيا فحسب، باعتبار أن تلك الأخيرة ليست إدارة المعرفة بل هي مجرد أداة من أدواتها كما سبق واشرنا في مطلع الدراسة.

الوقفة الثالثة :

رؤية استشرافية لتطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية:

إن التخطيط لا يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل ولا بالسيطرة على ذاك المستقبل، بقدر ما يتعلق بالتعامل مع ما الذي سيحدث في المستقبل لذلك إذا استطعنا أن نتعامل بدقة مع التطورات المستقبلية فسوف ننجح ونسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي ودعمه وإسناده بقيادات حكمية، ولكن إذ فشلنا في التعامل لاشك ستكون النتائج مؤديه إلى حد بعيد. لذا فان التخطيط يتطلب من بين أهم ما يتطلبه الإلمام بأساليب إدارة المعرفة كأحد أهم مشاهد التطورات العصرية، وان تحقيق ذلك دون شك يعد غاية بالغة الأهمية. لما فيهم من أهمية لضمان حسن أداء النظم المؤسسية التي تتضمن إضافة إلى دعم "القيادة" وجود بناء تحتي بمعنى ثقافةِ تنظيمية وأدوات تقنيةِ، وقياسِ وتقييم كُلّ ما هو ضروري لمساندة تطبيق برامج وعمليات إدارة المعرفة، إذ لا شيء لوحده كافي لابد من توافر كافة الجوانب، حيث كشفت نتائج دراسة مسحية ان حوالي ٩٠ % مِنْ المستجيبين وافقَ بشدة على أنّ القيادةِ متغير مهم ومساعدة علي إدارةِ المعرفة، وتاليها العمليات ثم الثقافة والتقنية والقياس أو التقييم.

وبمعنى أخرى أكثر وضوحا ان العمليات"Process" تلك تتضمن تنظيم المعرفة من تصميم وتوصيف للمعرفة المتوافرة واسترجاعها، من اجل التشارك فيها وتبادلها بين الأفراد داخل الإطار المؤسسي وخارجه. ومن طريق استخدام الأنظمة والبرامج كتقنيات"Technology"التّنقيب عن البيانات Data Mining، مخازن البيانات Data Warehousing، خرائط

المعرفـة Mapping Knowledge، الإنترانــت Intranet، المكتبــات الإلكترونيـــة Libraries Electronic، الحـــوار Dialogue، ممارســـات المجموعات Communities Of Practices...الخ، من شـانها المسـاعدة فـي إرساء أسس الثقافة التنظيمية Culture بما يمكن قيادة المؤسسـة Leadership من

إدارة المعلومات والمعرفة وتوليد معرفة جديدة مؤثرة في سلوكيات الأداء لتحقيق التنافس والتميز.من جهـة، والتكمن مـن رعايـة الصـف الثـاني من القيادات الإدارية من جهة أخرى.

إذ أن للإدارة العليا مهمــة رئيســه ألا وهـي دعـم وتشجيـع الموظفين علــى المشــاركة بالمعرفــة وتحفيـزهم علــى المشــاركة مــن طريــق تعلـيم الموظفين لكيفية تطبيـق ما تعلّمـوه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفـة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتهـا لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء، إذ إن تغييـر الثقافة والسلوك (طبيعة البشر) ليســت سهلــة وتستغرق وقتـا لـيس بالقصير، ويعتمـد على أمور كثيرة منها ما يتعلـق بطبيعـة النسق المجتمعـي، ومنهـا مـا يتعلـق بـالأمور الشخصـية، ومـا يتعلـق بقــوة النظـام المؤسسي ذاته، ولكـن العامـل الأساسي والرئيسي الذي يساعدها على تغيير الثقافـة هو عامل الحوافـز، إذ انعدم التحفيز يـؤدي إلـى طمس الإبداع دون شك.

من المفيد التنويـه لأهـم التطبيقات العمليـة لإدارة المعرفـة من طريـق توظيف الأنظمة الخبيرة واستحداث منتديات افتراضية للخبراء للتشارك في الأفكـار وبلـوغ التنـافس والتميـز بالوصـول لأفضـل الممارسـات مـن خـلال سياسـة تشـجيع الإبـداع فـي الـنظم المؤسسـية فـي الدولـة. وتخطـي العقبـات والصعوبات الثقافية لإدارة المعرفة المتقدمة التي يلاحظ علـى معظمهـا ذات صلة بالممارسات البشرية وثقافتهم المعلوماتية التي تصل نسبتها إلى ٩٥ % بينما تبقى ٥ % فقط تتعلق بالجوانب التقنيـة وهذا يؤكد أنهـا مجرد أداة من أدواتهـا -إدارة المعرفـة- كمـا سبق واشـرنا، باعتبـار أن الجانـب البشــري الثقافي جانب محوري مؤدي للتغيير الفعال على كافة المستويات المؤسسية. ويضاف إلى ما تقدم أهمية وجود البرامج التدريبية المستمرة بالإضافة إلى

التركيز على التعليم التنظيمي كما سبق التنويه عنه، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة وخدمات جديدة تزيد من كفاءة النظام المؤسسي، كما أن المؤسسات الناجحة في تحويل المعرفة إلى فعل تعمل واحدا أو أكثر من **الأشياء التالية :** أما أن تجمع الأفراد ممن لديهم قدرة وتفهم وإدراك على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم، أو تبنى ثقافة تركز على القيم، أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها.

إزاء ذلك يفترض أن تتولى إدارة المعرفة التركيز على العقل التنظيمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن توزيع المعرفة من عقل لآخر وتحويل الأفكار والخبرات إلى معرفة عملية وفق نشاط جماعي يؤسس الإبداع، ولعل في هذا المنعطف الحرج يتعين على النظم المؤسسية تقليل الحيرة والإرباك في مسألة التفريق بين الكلف التي تدفعها وبين القيمة المتأتية من الاستثمار فيها، بما يحقق لها إضافة القيمة لنجاحاتها. لان الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية الرأسمال البشري ، لذا كمطلب رئيسي أولي لتطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية لابد من مشاركة الصف الثاني للأفكار لتجعلها جزءاً من الذاكرة التنظيمية، مع العمل على رعاية تلك الأفكار وتنميتها بتشكلها وتجسيدها لتكون بمثابة الرأسمال الفكري للمؤسسة، وهذا لا يتسنى إلا من خلال تدفق وانسياب المعلومات والمعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، من خلال عملية التجريب والتدريب مع تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لممارسات إدارة المعرفة، كما سبق وأوضحنا على متن الورقة.

إذ يدرك المتأمل دون ريب وجليا القيمة الحقة للمعلومات التي تكمن في مدى إمكانية تحويلها إلى معرفة، فقد تكون المعلومات لدينا بوفرة ولكن تبقى الحاجة ماسه للمعرفة إذ إن قيمة المعلومات منوطه بقيمة المعرفة التي تؤدي تلك المعلومات إليها، فكلما تحسن وتطور الفهم والإدراك للمعلومات ازدادت القدرة على توظيفها وتحويلها إلى معرفة ومن ثم استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية. ولن تكتمل الصورة وضوحاً إذ لم يكن

هنالك فهماً وإدراكاً وافياً عن المعلومات والمعرفة التي ما هي إلا المعلومات الموضوعة قيد التطبيق أو تلك التي اكتسبت هيئة جعلتها قابلة مباشرة للتطبيق،وبالتالي فإن المعلومات تكون في مرتبة وسط بين الحقائق أو البيانات من جهة والمعرفة من جهة أُخرى وأنه بتوافر البيانات وتكاملها، بمعنى معالجتها تتحول إلى معلومات وأن هذه الأخيرة من خلال توظيفها تتحول للمعرفة يفترض إدارتها لتحقيق القيمة والقيمة المضافة.

لاشك أن الرؤية الاستشرافية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة الأمر الذي يدفعها نحو التغيير المطلوب، يعني ذلك أن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وتمثل كل من الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة كما سبق وأوضحنا، وتعتبر الثقافة التنظيمية الحاضنة الأساسية للمعرفة وخلقها ونموها، فإذا توفرت المؤثرات الايجابية في ثقافة النظام المؤسسي اتجه أفراده، أسفر بطبيعة الحال عن تقديم أفكار مبدعة وخلاقة والتي بدورها تؤدي إلى نموها وتميزها، كما أن الهيكل التنظيمي يرتبط بعناصر أخرى مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو أن تكون عقبة في سبيلها.

لذا يعد مفهوم النظم المؤسسية المتعلمة المتدربة وغيره من المفاهيم كالمؤسسة العارفة والمفكرة واحدة من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماما في الآونة الأخيرة، فيقصد بها التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعاملون ويتعلمون بشكل جماعي، والتي تستوجب على المديرين التخلي عن أنماط التفكير التقليدية بان يكون منفتحين مع غيرهم ويسعون لفهم الطريقة التي تعمل بها المؤسسة ويشكلون الخطط التي يجمع عليها الأفراد والعمل بشكل جماعي لتحقيق تلك الأهداف.

وفـي هـذا المنعطـف الحـرج تحـوم المخـاوف المتجسـدة فـي انتقـال المعلومات وتقاسم المعرفة، بحكم إنها حديثة العهد في الاستخدام على الأقل فـي البيئـة العربيـة. خصوصـا وان اسـر أو اكتشـاف المعرفـة وخزنهـا والمشاركة بها ونشرها يمكن أن يؤدي إلى الإبداع وتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية، إلا أن المدراء في القيادات العليا لم يتهيئوا بعد لاستثمار الجهد العالي نسبيا لأهداف إدارة المعرفة على المدى البعيد على اقل تقدير، لان عندهم صعوبة تأسيس القيمة المضافة، الأمر الذي يستدعي ضرورة التركيز على القضايا التنظيمية والعملية معا من اجل تقليص الفجوة بين المقترحات النظرية وحقيقة الممارسة. لذا يشترط كمطلب أساسي ثاني في التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة والمعلومات وضع إستراتيجية يراعى فيها ضرورة الاهتمام

بالقضايا الثقافية والتنظيمية والسلوكية بالمؤسسة أولا ومن ثم تولي الاهتمام بمعالجة القضايا التقنية ثانيا.

ومن اجل استشراف المشاهد المستقبلية يستوجب العمل على توافر إدارة ذكية كمطلب أساسي ثالث مبنية أساسا على جملة رأسميل لتحقيق القيمة الحضارية وامتلاك إستراتيجية وطنية للمعلومات تستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة وتواكب التطورات العالمية الجارية ، ولدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال بناء رأسمال بشري يعتمد ذلك على طرح مجموعة من البدائل والسيناريوهات ليتم على أساسها اختيار وتقييم البدائل ليتم على ضوئها الوصول للمعرفة واتخاذ القرار ومن ثم التطبيق والحكمة وتحقيق القيمة. إضافة إلى استثمار المعرفة التي لَيست سهلة لتتم بين عشية وضحها، إذ انه من اجل تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة ومن صريحة إلى ضمنية، لابد من تفهم وإدراك أهداف وطموحات المؤسسة الآنية والمستقبلية .

كما يستوجب أن تتضمن الأساليب المستخدمة في الهيكلة الإدارية وجعلها متمشية مع عصر الافتراضية استقطاب الخبراء من اجل الحصول على أفكارهم المعرفية وأرائهم ليتم توليد أفكار جديدة منها والإفادة من مقترحاتهم كحلول للإشكاليات التي تواجهها النظم المؤسسية، وفي هذا السبيل تبرز أنشطة أساسية مثل التفسير والفهم والتحليل لتلعب دورا كبيرا في توليد تلك الأفكار. ومع ذلك فان ما يتم الحصول عليه من معرفة جديدة هنا لا يمكن لإفراد المؤسسة عموما الاشتراك بها ما لم يتم إقرارها وثبوتها رسميا على مستوى المؤسسة وعليه من اجل تثبيت المعلومات رسميا لابد من تبريرها وإقراراها لكي تتحول إلى معرفة صالحة للتطبيق في عمليات ومنتجات المؤسسة، وتكمن قدرة المؤسسة التنظيمية في كفاءتها على إدارة المعرفة الداخلية والخارجية ورفعها وتكاملها لأداء مهام إنتاجية بحد ذاتها بفاعلية وكفاءة، وتعني القدرة هنا دور الإدارة الإستراتيجية في التبني المناسب للمصادر والكفاءات والخبرات داخل وخارج المؤسسة والعمل على تكاملها وإعادة صياغتها لمطابقتها مع متطلبات عصر الافتراضية.

وفي هذا الصدد من الجدير بالملاحظة من واقع الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات والأجهزة الشعبية الليبية، قد تبين ضرورة توافر بنية تحتية معلوماتية جيدة وديمومة ذلك، ثم يتم استخدام أنظمة ورقمية كمقدمة لابد منها، من اجل تشكيل وتنظيم بنية ووظائف وادوار إدارة المعرفة، بحيث تستخدم تلك الأنظمة الرقمية بكفاءة وفعالية في نمذجة تراسل وانسياب المعلومات لدعم ومساندة العمليات التخطيطية والقرارات الإستراتيجية لتحقيق الإفادة المعرفية الخالقة للقيمة والميزة التنافسية، بدلا من الاستخدام والمعالجة البدائية والربط الشبكي الغي المخطط.

لذا يستوجب العمل على توافر اطر تنظيمية مبنية أساسا على جملة رأسميل لتحقيق القيمة الحضارية كالتعرف على الأصول الفكرية المتوفرة لدى المؤسسات والأجهزة الشعبية أولا، إضافة إلى ضرورة امتلاك إستراتيجية وسياسة وطنية تستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة (تنمية الراسميل الفكرية) ثانيا، لدفع عجلة التنمية من خلال دعم وترشيد اتخاذ

القرارات على كافة المستويات (مؤتمر الشعب العام، اللجنة الشعبية العامة، اللجان النوعية..الخ) ثالثا، باعتبار انه تنبع أهمية دعم ومساندة اتخاذ القرارات من القدرة على تجميع وتحليل البيانات وتحسين إدارة المعلومات وتقييم البدائل ليتم على ضوئها الوصول للمعرفة ويتسنى التشارك في الأفكار بين قيادات الإدارات العليا وقيادات الصنف الثاني، من اجل العمل على كيفية التطبيق لتلك الأفكار التي من شأنها تحقيق التميز والتنافس، وبالتالي بلوغ القيمة والقيمة المضافة التي ستنعكس بطبيعة الحال على الأداء المؤسسي ومن ثم على الاقتصاد الوطني.

وبالتالي فانه يصدق القول فعلا لابد للنظم المؤسسية أن تتضمن أكثر من بطل في كل موقع فإشكالية الأعمال الإدارية على وجه الخصوص أنها تقدم من خلال أشخاص، وعليه يتم تقييم الأعمال تلك من خلال جودة مؤديها -الأداء- لذا لابد من استنبات أكثر من بطل، ولكي توجد مثل هؤلاء الأبطال لابد لها من العمل على تغيير ثقافتهم التنظيمية وترسيخ فيهم قيم واتجاهات ايجابية، نحو التعامل مع المستفيدين أو العملاء ومع الأدوات والتجهيزات المؤسسية بل ومع تجاربهم الشخصية وخبراتهم من اجل تشاطرها مع إقرانهم، وان هذا التغير الثقافي لا يتم آليا

أو من طريق أوامر إداريه وايعازات القيادات العليا، وإنما يتطلب تحديث وتغيير الإدارة بالتأكيد على إدارة المعرفة التي تستهدف الحفاظ على الخبرات والتجارب وتوثيقها بشكل يضمن انتقالها السلس واستمراريتها عبر أجيال العاملين، ولكي يتسنى ذلك لابد من وجود خطة عمل بأهداف مرنة قابلة للتحقيق والقياس والقيم، من خلال جعل أهدافها إستراتيجية لا تكتيكية، ومن هنا لابد من إيجاد حوافز لضمان استمرارية ذلك.

الفصل الثاني
ببليوجرافيا المؤسسات المكتبية

من الجدير بالذكر أن الطفرة المعلوماتية التي حققها العالم إبان القرن الماضي ، لم تكن قاصرة على نطاق دون آخر، بل شملت جميع ميادين الحياة ، ولم يستثنى الكتاب الذي هو أساس المعرفة، من أثر هذه الطفرة ، بل أصبح هو نفسه، مُنافَساً من قبل روافد أخرى للمعرفة والمعلومات أكثر دقة وأخف وزنا وأكبر حجما واتساعا. إلا أن ذلك لم ينقص من شأن الكتاب، بقدر ما كان خادما له، ساهم في التأريخ له وتوثيقه والتعريف به على أوسع نطاق، فازدهرت العلوم الإنسانية التي تتخذه موضوعا لها وتشعبت، وأصبح الحديث عن فرع من فروعها ، التي لم تستفق بعد من هول صدمة الانبهار، يتطلب ، قبل كل شيء، الأخذ بمنطق أدوات هذه الطفرة لمعرفتها ، أولا: التراث المكتوب ، ثم التعريف به، ثانيا: لأن من أولى شروط الإبداع العلمي، معرفة السابق بتجميعه ونشره، "حفظا للطاقات ..والأموال والأوقات ، وهذا ما يدخل في صميم العمل البيبليوجرافي ، الذي يعتبر "أول الطريق للراسخ والشادي معا، ومبتدأ البحث العلمي ومنتهاه . فما هي البيبليوجرافيا؟

البيليوجرافيات Bibliographies:

من الألفاظ التي استأثرت بها اللغة الأجنبية وبخاصة اللغات الأوروبية ، وهي كلمة ليست عربية فهي يونانية الأصل، وتتألف من كلمتين هما (Biblion) ومعناها كتاب و(graphein) ومعناها ينسخ لذلك فهي تعني اصطلاحا فن (نسخ الكتب).

وهناك العديد من الألفاظ أو المصطلحات التي استخدمت للدلالة على الأعمال الببليوجرافية ومنها كلمة (فهرس) ، (وراقة) (معجم مطبوعات) (قائمة) (كشاف) (دليل) (أسامي الكتب) (فهرست) .. إلا أن النجاح لم يكتب لجميع هذه المصطلحات ولم تلف قبولا لدى المكتبيين العرب لأسباب

عدة منها عالمية استخدام هذه الكلمة وتعدد معانيها مما جعل العثور على كلمة عربية مماثلة للببليوجرافيا أمرا في غاية الصعوبة، وقد استقر الأمر في النهاية على ترجمة المصطلح الأجنبي حرفيا إلى اللغة العربية فاستقر الرأي على الببليوجرافيا كمصطلح للكلمة.

وقد تغير معنى الكلمة بعد القرن السابع عشر من (نسخ الكتب) إلى معنى عام (الكتابة عن الكتب) كما تغير مفهوم الببليوجرافي (Bibliographer) من كاتب الكتب وناسخها إلى من يكتب الكتب واصفا تأليفها وطباعتها ونشرها.

وتعد كلمة الببليوجرافيا في الوقت الحاضر من الكلمات واسعة الانتشار وتستخدم من قبل المتخصصين في حق المكتبات والمعلومات في معظم الدول ، واللغة العربية من أحدث اللغات العالمية التي استعارت هذه الكلمة كما يذكر الدكتور – سعد الهجرس – حيث تم استخدامها لأول مرة عام ١٩٢٧ في كتاب جامع التصانيف الحديثة – ليسوف إليان سركيس – ويعود السبب في تأخر استعمالها في اللغة العربية إلى الصدود الذي وجدته هذه الكلمة كسواها من المصطلحات والكلمات الأجنبية من قبل معظم الباحثين والمفكرين العرب ، وبعد تاريخ طويل من استخدامها لأول مرة أصبحت كلمة الببليوجرافيات مصطلحا معربا راسخ الاستخدام في المؤتمرات والندوات ولدى المنظمات المتخصصة والباحثين في مجال المكتبات والمعلومات في الوطن العربي.

التعريف الشامل:

ومن التعريفات السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي: -

الببليوجرافيا " البيليوغرافيا " علم وفن يدرس ويرتبط بإعداد الوصف المادي لمصادر المعلومات والإنتاج الفكري والمواد بأشكالها في مجال معين أو في مجموعة مجالات كما يرتبط أيضاً بنسخها وإصدارها وتوزيعها وتقنين البيانات الوصفية لها ، وإعداد مداخل مرتبة إما هجائياً أو زمنياً أو موضوعياً أو بأي أساليب أخرى لاسترجاعها

خصائص الببليوجرافيات:

١. تعتبر كلمة ببليوجرافيا في الوقت الحاضر من الكلمات الواسعة الانتشار حيث تستخدم من قبل المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات في معظم دول العالم.
٢. أصبحت كلمة ببليوجرافيا مصطلحا معربا راسخ الاستخدام من قبل كافة المؤتمرات والمنظمات المتخصصة والباحثين في مجال المكتبات والمعلومات في الوطن العربي.
٣. تستخدم طرق عديدة في ترتيب الببليوجرافيات ـ أي ترتيب المواد داخل العمل الببليوجرافي ـ منها: (الترتيب الهجائي، الترتيب المصنف، الترتيب الزمني، الترتيب الجغرافي، الترتيب الشكلي، الترتيب وفقا لمؤسسات النشر).
٤. **وتتميز الببليوجرافيات باتساع التغطية وباشتمالها على مصادر المعلومات الرئيسة.**
٥. الببليوجرافيات تكتفي بالإشارات الببليوجرافية فقط للأوعية دون ذكر المكتبات أو مراكز المعلومات التي توجد بها هذه الأوعية.

فوائد الببليوجرافيات:

يمكننا تشبه القائمة الببليوغرافية بخريطة . فهي دليل للمكتبي في عالم الكتب المضطرب الواسع وغيره من أشكال مصادر المعلومات كما لا يمكن للملاح أن يبحر دون خريطة فالمكتبي لا يمكن تأدية دوره بفاعلية دون الأدوات الببليوغرافية ، ومن وجهة نظر المستفيد الذي قد لا يدرك الفروق الدقيقة في الببليوجرافيا فإن الببليوجرافيا تلبي حاجة أساسية ، فهو قد يعرف ماذا يريد ، ولكنه ليس متأكداً من وجود ما يحتاجه ، الأهم من ذلك أين يجد ما يحتاج إليه ، وهنا الببليوجرافيا تقدم له الإجابة على ما يريد .

وإن طلب كتاب بعنوان أو مؤلفه ... لهو سؤال عادي ، وعادة ما يجيبنا على ذلك فهرس المكتبة البطاقي ، ولكن هذا الفهرس لا يفيدنا إذا كان المطلوب جزء داخل كتاب أو إذا كان الكتاب غير متوافر بالمكتبة ،أو أن يكون المطلوب من المواد غير مدرجة بالفهرس مثل النشرات ... الخ ،

بالإضافة إلى احتمالات عدم دقة المستفيد في معرفة العنوان أو المؤلف ..الخ . ويصبح الفهرس هنا عاجزاً عن الخدمة ويجئ دور الأدوات الببليوجرافيا التي تقدم الحل المناسب للمستفيد وبذلك فإن الهدف من الببليوجرافيات هو المساعدة في الوصول إلى المواد ، أي تحديدها أو معرفة مكانها أو الاختيار من بينها إذ تفرض الببليوجرافيات نوعاً من التنظيم على الحجم المتضخم من مصادر المعلومات .

تستطيع الببليوجرافيات أن تحقق الفوائد التالية:

١. تدل الباحث علي المصادر الخاصة بموضوع بحثه عبر كل الامتدادات التي يرغبها زمنيا ومكانيا ولغويا وموضوعيا.
٢. تساعد الباحث علي الاختيار والانتقاء للمصادر التي يرغبها كما ترشده إلي مصادر لم تخطر بباله.
٣. تمكن الباحث من التحقق من معلومات معينة والعمل علي استكمالها أو تصحيحها.

تعتبر الببليوجرافيات مفاتيح مصادر المعلومات وهي توفر الجهد والوقت والتكاليف ومن ثم يكون إنجاز الدارس لبحثه أسرع وأشمل وأدق وأكثر كفاءة.

أنماط وأشكال الببليوجرافيات

١. الببليوجرافيات العامة الببليوجرافيات العالمية
٢. الببليوجرافيات الوطنية
٣. ببليوجرافيات المجموعات اللغوية
٤. الببليوجرافيات التجارية
٥. الببليوجرافيات الإقليمية
٦. الببليوجرافيات المتخصصة
٧. الببليوجرافيات الموضوعية
٨. ببليوجرافيات الأفراد
٩. ببليوجرافيات مقسمة وفقاً للشكل الأدبي
١٠. ببليوجرافيات بالكتب المنشورة في فترة زمنية محدودة
١١. ببليوجرافيات لفئات خاصة من الإنتاج الفكري

١٢. ببليوجرافيات بالطبعات المتعددة بعض الأعمال
١٣. ببليوجرافيات الببليوجرافيات
١٤. الببليوجرافيات التحليلية النصية
١٥. الببليوجرافيات النسقية الحصرية

وهناك أكثر من أساس نستطيع عن طريقه أن نقسم الببليوجرافيات إلي أنواع مثل : (وفقا للحدود الجغرافية للتغطية فنجد الببليوجرافيات العالمية والإقليمية، ووفقا للحدود الزمنية للتغطية فنجد الببليوجرافيات الراجعة والببليوجرافيات التجارية،

ووفقا للحدود الموضوعية للتغطية فنجد الببليوجرافيات الشاملة والببليوجرافيات الموضوعية، ووفقا للحدود النوعية للتغطية فنجد ببليوجرافيات الدوريات وببليوجرافيات الرسائل الجامعية وببليوجرافيات التقارير....)، وإذا جمعنا أكثر من أساس واحد لتقسيم هذه الببليوجرافيات إلي أنواع فنجد أنها ممكن أن تقسم إلي الأنواع التالية:

- **الببليوجرافيات الشاملة:**

وهي تلك التي تهتم بحصر ووصف الإنتاج الفكري بصفة عامة دون التقيد بمجال موضوعي معين وأنما تستوعب كل المؤلفات في كل الموضوعات دون تمييز، وتنقسم هذه النوعية إلي:

- الببليوجرافيات القومية.
- الببليوجرافيات التجارية.
- الببليوجرافيات المتخصصة.
- الببليوجرافيات المعيارية.
- الببليوجرافيات النوعية.

أهمية الببليوجرافيات:

١- تمد المستفيدين بالبيانات الببليوجرافية (الوصفية) للمصادر في مجالاتهم اهتمامهم لكي يقرروا مدى حاجتهم للرجوع إلى المادة الأصلية ومصدر المعلومات الحقيقي مثل اسم المؤلف وعنوان المصدر والطبعة وبيانات النشر والوصف المادي والسلسلة والرقم المعياري ...إلخ

٢- لها دور هام في تفعيل البحث العلمي حيث تساعد الباحثين في إعداد الدراسات الأكاديمية والرسائل الجامعية من خلال إحاطتهم بأحدث المصادر في مجالات اهتماماتهم سواء كانت كتب أو دوريات أو مواد سمعية وبصرية أو مصادر إلكترونية أو مصادر مرجعية مطبوعة أو محوسبة.
٣- تفيد المكتبات في عمليات التزويد واختيار وتنمية المجموعات المكتبية والتعريف بالمؤلفات المنشورة والموجودة في الأسواق كما تيسر عمليات تبادل الإعارة بين المكتبات.
٤- المساهمة في التقدم العلمي للمجتمع والارتقاء بخدمات المعلومات وتنويعها وتوفير الوقت والجهد من خلال الإطلاع على أحدث الإصدارات في مختلف المجالات العلمية.
٥- توفير إحصاءات وأرقام حول الإنتاج الفكري ليستفيد منها الباحثون في مجالات الدراسات والبحوث الببليومترية - دراسات القياسات الإحصائية للإنتاج الفكري.

وعملية الضبط الببليوجرافي لها أهداف رئيسية تتمثل في حصر الآتي: -

- المواد الصادرة بلغة من اللغات.
- شكل محدد من أشكال الإنتاج الفكري كالكتب أو الدوريات أو المواد السمعية والبصرية أو البحوث - مواد موجهة إلى فئات محددة من المستفيدين مثل الأطفال والكبار والمتخصصين.
- **مؤلفات متخصصة في أحد المجالات أو في موضوعات متصلة ببعضها البعض.**
- مؤلفات لكبار المؤلفين والعلماء.
- مواد مترجمة من لغة إلى لغة.
- مواد صادرة عن دور النشر التجارية أو هيئات مهنية محددة.
- مؤلفات ترتبط بأحد المناسبات كالأعياد الوطنية والدينية أو معارض الكتب وغيرها...
- مواد صدرت في قطر معين أو مجموعة من الأقطار التي قد تربطها مصالح أو سمات مشتركة فيما بينها.
- مجموعة مؤلفات صدرت خلال فترة زمنية معينة. [٦]

أشهر البيليوجرافيات:

- ديالوج DIALOG الذي أعتبر من اكبر قواعد البيانات الدولية.
- مركز مكتبات جامعة اوهايو .OCLC
- نظام معلومات جامعة نورثوسترن نوتيس . NOTIS
- نظام معلومات جامعة ستانفورد .BALLOTS
- شبكة معلومات الميدلاين الطبية . MEDLINE
- شبكة المعلومات التربوية ٠ . ERIC
- قاعدة البيانات الهندسية .INSPEC
- شبكة المعلومات الكندية . UTLAS
- شبكة المعلومات البحثية الأمريكية . RLIN
- نظام معلومات .NTIS
- مؤسسة خدمة الاسترجاع الوراقى . BRS
- مؤسسة تطوير النظم .SDC
- قاعدة بيانات المستخلصات الكيميائية Chemical Abstract
- نظام Dimidi الألماني للبحث في المجالات الطبية.
- نظام كندا للبحث المباشر . Canline
- نظام الشبكة الأسترالية . Ausinet
- النشرة المصرية للمطبوعات.
- الببليوجرافية الوطنية السعودية التي تصدرها مكتبة الملك فهد الوطنية بالتعاون مع شركة النظم العربية المتطورة.
- الببليوجرافيات الوطنية الصادرة في الدول العربية مثل ليبيا وتونس والمغرب والجزائر ولبنان وقطر والبحرين.
- الببليوجرافية الوطنية التي تصدر في بريطانيا والولايات المتحدة وكندا واستراليا وفرنسا وألمانيا .

إعداد الببليوجرافيات :

تدخل هذه العملية ضمن عمليات الضبط الببليوجرافي التي تحصر وتسجل وتنظم وتختزن البيانات الببليوجرافية لمصادر المعلومات ومواد الإنتاج الفكري وذلك وفقاً لأنماط التقسيم السابقة المرتبطة بأنواع الببليوجرافيات وهى الموضوع والتغطية اللغوية ، والجغرافية ، والزمنية ، وأشكال المواد ، ونوع المعالجة ، ...الخ.

فعمليات الضبط الببليوجرافي تشمل إعداد الببليوجرافيات وبناء الفهارس بأنواعها وأشكالها التقليدية والمصغرة والآلية ، إضافة إلى قوائم وملفات الاستناد ، وإعداد الكشافات والمستخلصات ومراصد البيانات الببليوجرافية وقواعد البيانات القرصية أو التي تتاح خلال شبكات المعلومات والإنترنت والملفات الإلكترونية التي تتضمن بيانات الوصف للمصادر.

وإعداد الببليوجرافيات كغيرها من عمليات الضبط الببليوجرافي تتطلب توفير مجموعة من المقومات الأساسية مع ضرورة العمل في ضوء مجموعة من الموجهات والإرشادات .

وهناك أدوات أخرى لا تقل أهمية وتستخدم في الضبط الببليوجرافي مثل الكشافات والفهارس الموحدة وملفات الضبط الاستنادي Authority Files والتي تهدف إلى توحيد الأسماء والمصطلحات الموضوعية والمواقع الجغرافية وأسماء المنظمات والهيئات من خلال الإحالات والروابط التي تحيل من وإلى المداخل المستخدمة وغير المستخدمة والشائعة وغير المعروفة

مرافق البيانات الببليوجرافية:

يعتبر مركز التحسيب على الخط المباشر (OCLC) Online Computer Library Center من أكبر وأهم المرافق الببليوجرافية ومشروعات التعاون في هذا المجال. والعضوية في هذه الشبكة مفتوحة منذ ١٩٧٣م لكل المكتبات الأكاديمية وغير الأكاديمية بولاية أوهايو الأمريكية ، كما أن المكتبات والشبكات خارج الولاية قد تساهم أيضا في نظام الفهرسة

المشـتركة لهـذه الشـبكة. وفـي عـام ٢٠٠٦ وصـل عـدد المكتبـات الأعضاء إلى أكثر من ٥٤٤٠٠ مكتبة في العالم.

إن الخدمـة الأوليـة لــ OCLC هـي النظـام الفرعـي الخـاص بالفهرسـة على الخط المباشر لخلق قاعدة بيانات كان يطلق عليها الفهرس الموحد على الخط المباشر ثم أصبح اسمها World cat.

ويمكن لكل المكتبـات المشـتركة فـي النظـام أن تتصـل اتصـالا مباشـرا مـــن خـــلال منافـــذ موجـــودة بهـــا تســـما Terminals بقـــادة البيانـــات Database المقـروءة آليـا والموجـدة بـالمقر الرئيسـي للمركـز (حـوالي ٦٠ مليون تسجيلة ببليوجرافية).

وتبـدأ بيانـات OCLC بتسـجيلات MARCK ، أي أن كـل تسـجيلاتها مدمجة في قاعدة بيانات الببليوجرافيا هذه . ومن ثـم لا يمكـن لأي عضـو أن يتصل اتصالا مباشـرا بــ OCLC للحصـول علـى البيانـات الببليوجرافيـة عـن أي كتـاب أو غيـره مـن المـواد علـى شـكل مـارك. وبالإضـافة إلـى هـذا فـإن المشروع يتيح لكل المكتبـات الأعضـاء فيـه إدخـال نتـادج الفهرسـة الأصـلية التي تتم بها في النظام، وهذه التسجيلات الأصلية المضافة تصبح متاحة بعد ذلك لكل المكتبات الأعضـاء الأخرى.

وبالإضـافة إلـى الفهـرس العـالمي، يتـاح أيضـا ملـف اسـتناد الأسـماء وملف استناد الموضوعات لمكتبة الكونجرس سواء للبحث أو التصفح.

حيث أن المكتبة المشتركة في النظام يمكنها الاتصال بقاعدة البيانات OCLC من خلال رقم بطاقة مكتبة الكونجرس، أو المؤلف- العنوان ، أو العنوان ، أو الرقم الدولي الموحد ، .. إلخ، ومن ثم ترى على شاشة المنفذ بها بطاقة فهرسة كاملة بالإضافة إلى بيان المكتبات التي يوجد بها العمل الذي أعدت له التسجيلية. ومن ثم فإن النظام يخدم كفهرس موحد وكمرشد لعمليات الإعارة بين المكتبات.

ومـن أهـم المشـروعات العربيـة فـي هـذا الصـدد (الفهـرس العربـي الموحد) الذي تدعمه مكتبة الملك عبد العزيـز بالريـاض، بالتعـاون مـع عـدد من المكتبات والهيئات العربية الكبرى.

مؤسسات الضبط الببلوجرافي:

أولا: المكتبات ومراكز المعلومات.

ثانيا : المنظمات الببليوجرافية الدولية .**وهي كالتالي:**

١- الاتحاد الدولي للمعلومات والتوثيق.FID

٢- الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات.IFLA

٣- منظمة اليونسكو.UNESCO

٤- معهد المخطوطات العربية.

٥- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

٦- الجمعيات المهنية.

وينبغي الإشارة إلى ضرورة الاعتماد على مجموعة قواعد البيانات في عمليات الضبط الببليوجرافي لاستيراد التسجيلات الببليوجرافية وتقديم خدمة الفهرس الآلي العام المباشر OPAC ، ومن أشهر هذه المصادر الإلكترونية ما يلي:

الفهرس العربي الموحد:

الفهرس العربي الموحد أحد برامج البني التحتية الوطنية في مجال المكتبات والمعلومات وله توجه عربي خالص نحو استقطاب الموارد المعلوماتية الببليوجرافية التي تمثل النتاج الفكري العربي المنشور وغير المنشور والموجود في المكتبات العربية والأجنبية على هيئة قاعدة معلومات ببليوجرافية ضخمة تقوم على

مواصفات ومعايير عالمية من شأنها توحيد بيانات أوعية المعلومات وتسهيل تبادل التسجيلات الببليوجرافية بين المكتبات على الخط المباشر مما يجنبها تكرار فهرسة الوعاء الواحد عشرات بل مئات المرات داخل المكتبات العربية وهذا الفهرس يماثل كثيراً من المشروعات الناجحة على مستوى العالم وخاصة مركز المكتبات المحوسبة على الخط المباشر المعروف باسم أو سي إل سي ((OCLC)) في الولايات المتحدة الأمريكية .

تقوم فكرة هذا الفهرس الموحد على أساس إيجاد إطار مشترك للعمل الجماعي للمكتبات العربية من أجل تحقيق المشاركة في الموارد Resource Sharing وخفض التكاليف وتوحيد القواعد والتقنينات في عمليات الفهرسة والتصنيف. ومن الناحية الأخرى فإن الفهرس يرمي إلى إيجاد آلية عربية لحصر وضبط وحفظ التراث العربي المنشور وغير المنشور والموزع على نطاق واسع من المكتبات العربية وغير العربية على اتساع العالم كله. وقد خضع هذا التراث لأنماط شتى من الفهرسة الأولية تارة والفهرسة الارتجالية وغير المعيارية تارة أخرى هذا فضلاً عن المجموعات الضخمة التي لم تخضع لأي فهرسة على الإطلاق. كما يوفر الفهرس للمكتبات العربية والعاملين فيها طائفة كبيرة من الخدمات الببليوجرافية المختزنة في الفهرس الموحد لفهرسة مجموعاتهم من خلال ما يسمى بالفهرسة المنقولة أو نقل نسخة التسجيلة إلى قاعدة الفهرسة المحلية أو الإسهام في الفهرس الموحد من خلال إضافة تسجيلات فهرسة جديدة أصلية Original Cataloging. ولسوف يكون الفهرس نواة لمؤسسة تعاونية عربية رائدة في مجال المكتبات والمعلومات تعمل على مساعدة المكتبات العربية في خدمة مرتاديها من خلال توفير وإتاحة الوصول المباشر إلى كنوز المعرفة الإنسانية. فالحاجة إلى هذا المشروع إذن ملحة وماسة وتعبر عنها عشرات بل مئات القرارات والتوصيات التي تمخضت عنها اللقاءات والندوات والمؤتمرات العربية في مجال المكتبات على امتداد العقود الثلاثة الماضية.

يحقق تطوير الفهرس العربي الموحد أهدافاً عديدة تسعى جميع المكتبات العربية إلى تحقيقها ومن أهمها حصر التراث الفكري العربي الموجود على شكل مخطوط أو مطبوع أو مصغر في قاعدة معلومات قياسية موحدة، وما يترتب على ذلك من توحيد الجهود العربية الرامية إلى تقنيين أعمال الفهرسة والتصنيف وتحقيق المشاركة في المصادر لخفض التكاليف الباهظة الناتجة عن تكرار عمليات الفهرسة للوعاء في أكثر من موقع بين البلدان العربية. وسوف يعمل الفهرس العربي الموحد على تقليل

الأضرار الجسيمة التي تصيب الجهود الرامية إلى نشر الثقافة العربية وتبادل المعارف بين الأقطار العربية وإتاحة المخزون الهائل من الفكر العربي للباحثين في أقطار العالم، نتيجة عدم توحيد أساليب وأدوات فهرسة أوعية المعلومات العربية. كما إن الفهرس العربي الموحد سوف يكون له دور كبير جدًا في انتشار الكتاب العربي ونقل المعرفة العربية إلى أقطار المعمورة، وسوف يكون لذلك تأثير كبير على سوق الكتاب العربي مما ينعكس بشكل مباشر على حركة النشر والتأليف.

وفيما يلي سرد لبعض أهم فوائد الفهرس العربي الموحد :

- حصر التراث الفكري العربي في قاعدة قياسية موحدة.
- توحيد الجهود العربية الرامية إلى تقنيين أعمال الفهرسة والتصنيف.
- تحقيق المشاركة في المصادر على ضوء ندرة المتخصصين .
- خفض التكاليف المترتبة على تكرار عمليات الفهرسة لنفس الوعاء في جميع المكتبات .
- المساعدة على انتشار الكتاب العربي بمجرد توثيقه في القاعدة الموحدة.
- نقل أوعية المعرفة العربية إلى جميع أقطار العالم .
- تشجيع واتساع حركة النشر للمؤلفات العربية .
- خدمة الباحثين وتشجيع البحث العلمي .
- تقريب المسافة بين الناشر والمتلقي من خلال شبكة الإنترنت .
- خفض تكاليف ميكنة المكتبات .
- تطوير أداة مساعدة لعمليات التزويد في المكتبات العربية .
- تحقيق التواصل بين المفكرين العرب .

إذن ينطوي مضمون رسالة الفهرس العربي الموحد على تعزيز ودعم إتاحة الوصول إلى أرصدة المعلومات الوثائقية والعلمية في جميع أنحاء العالم وتحقيق خفض تكاليف التشغيل في المكتبات العربية من خلال تقديم خدمات للمكتبات وللمستفيدين منها .

الهيئات والمؤسسات المستفيدة من الفهرس العربي الموحد:

يستفيد من الفهرس العربي الموحد جميع المكتبات ومؤسسات المعلومات العربية المشتركة في عضوية المشروع وكذلك تلك المكتبات ومؤسسات المعلومات في الدول غير العربية التي تقتني مجموعات عربية سواء كانت مفهرسة) وفي الغالب تكون الفهرسة غير مكتملة أو غير صحيحة (أو غير مفهرسة وذلك من خلال دخولها إلى قاعدة المعلومات العربية من بوابة مؤسسة أو سي إل سي ,((OCLC))بحيث يتمكن العاملون في تلك المكتبات من البحث في الفهرس العربي الموحد والبحث عن تسجيلات الفهرسة للكتب التي ترد إلى المكتبة ومن ثم يقومون بتحميلها على نظم مكتباتهم الأمر الذي يوفر عليهم جهد فهرستها من جديد .

وتتميز تسجيلات الفهرس العربي الموحد بالجودة الشاملة، كما تتميز باعتمادها على التقنيات والمواصفات العربية والعالمية المعتمدة. هذا وسوف يمكن لأي مكتبة أو مؤسسة معلومات أن تشترك في هذا الفهرس الموحد وتستفيد من خدماته بغض النظر عن نظام الميكنة الذي تستخدمه ما دام هذا النظام يتوافق مع المواصفات والمعايير العالمية والعربية المعتمدة، كما يمكن للمكتبات التي تستخدم نظاماً يدويًا (كفهرس البطاقات) أن تستفيد من خدمات الفهرس العربي الموحد ,حيث سيتاح لها طباعة بطاقات الفهرسة التي تحتاج إليها لتنمية فهارسها البطاقية. ومن ناحية أخرى سوف يمكن للمكتبات المشتركة في الفهرس أن تسهم في بناء الرصد الببليوجرافي للفهرس العربي الموحد وذلك بإضافة تسجيلات الفهرس التي تنشئها للكتب الحديثة إلى الفهرس الموحد طالما أنها لم تكن موجودة أصلاً فيه. وهذا يؤدي إلى استمرار نمو الفهرس الموحد وتزويده بالتسجيلات الجديدة.

وفي الوقت نفسه فإن المكتبة التي اقتنت الكتاب قبل غيرها من المكتبات الأخرى المشتركة في الفهرس الموحد وقامت بفهرسته فهرسة أصلية Original Cataloging وحملت تسجيلته إلى قاعدة معلومات الفهرس الموحد بحيث تستفيد

المكتبات الأخرى التي اقتنت الكتاب نفسه من هذه التسجيلة ستحصل على مقابل يحتسب لها ويحسم من تكلفة الخدمات التي تحصل عليها من الفهرس العربي الموحد. وهذه آلية متبعة في المشروعات الكبرى المماثلة مثل OCLC حيث تضمن عدالة في الإفادة من خدمات المشروع بين المكتبات الكبيرة والنشطة في تغذية الفهرس الموحد والمكتبات التي تستفيد من خدماته فقط دون إسهام في تغذيته أو المساهمة بدرجة أقل. **الخدمات التي يقدمها المشروع** : في ضوء الرسالة ولأهداف التي يُتوخى تحقيقها من وراء قيام هذا المشروع فسوف يقدم الفهرس العربي طائفة كبيرة من الخدمات للمكتبات المشتركة في الفهرس **وهي :**

أولاً :خدمة البحث المباشر في قاعدة معلومات ببليوجرافية شاملة وقياسية تحتوي في مرحلتها الأولى على مليون تسجيلة، وذلك للاستفادة منها في فهرسة الكتب الحديثة الواردة إليها والتي سبق فهرستها في مكتبة ما في العالم العربي وأضيفت تسجيلاتها إلى الفهرس الشامل.

ثانياً :البحث في الفهرس الشامل عن كتب معينة وما تحديد المكتبات التي تقتنيها وذلك لأغراض تبادل الإعارة بين المكتبات

ثالثاً :خدمة البحث المباشر في الفهرس الشامل لاسترجاع تسجيلات معينة حول كتب في موضوع معين للإجابة على استفسارات الباحثين ومرتادي تلك المكتبات .

رابعاً : خدمة دعم الفهرسة على الخط المباشر وهو ما يعرف بـ Support Online Cataloging أي الاعتماد على الفهرس العربي الشامل في عمليات الفهرسة الجديدة الأصلية الوصفية والموضوعية.

خامساً :خدمة الضبط الاستنادي الآلي وإثراء التسجيلات الببليوجرافية، وهذه الخدمة تنطوي على تعديل وتصحيح مداخل أسماء المؤلفين سواء كانوا أشخاصاً أو هيئات وكذلك مداخل العناوين الموحدة والسلاسل، الواردة في التسجيلات الممثلة لمقتنياتهم من أوعية المعلومات هذا فضلاً عن إثراء تلك التسجيلات بإضافة بيانات ذات علاقة بالأوعية المفهرسة، وهذه الخدمة تقدم طبعاً للمكتبات المشتركة.

سادساً :خدمة نشرات الإضافات الحديثة Accessions Lists وهذه الخدمة تتيح للمكتبات المشتركة فرصة الحصول على مخرجات حاسوبية ودورية للكتب المفهرسة حديثاً والتي أضيفت لمجموعة كل مكتبة على حدة وبحيث تكون بالشكل الذي يلبي احتياجات مرتادي المكتبة (مصنفة ,مرتبة بالموضوع، بالمؤلف...الخ

سابعاً :خدمة على الفهرسة التعاقدية حسب الطلب Customized Contract Cataloging وهذا الخدمة تقدم لأي مكتبة عربية حسب طلبها ويتم بموجب هذا الطلب إمداد المكتبة بمجموعات من التسجيلات الببليوجرافية التي تمثل مجموعة من المواد (كتب، دوريات ... الخ

ثامناً :خدمة التحويل الاستعادي لبطاقات الفهرسة Retrospective Conversion وتقدم هذه الخدمة لمن يطلبها من المكتبات ويتم بموجبها تحويل بطاقات الفهرسة إلى تسجيلات وفقاً لتركيبة نظام مارك العربي Arab MARC الأمر الذي يتيح لهذه المكتبات التهيؤ للدخول في مرحلة أخرى في مسيرة حوسبة الفهرسة مما يمكنها إذا أرادت، من الاشتراك في الفهرس الموحد.

تاسعاً :خدمة الفهرسة المنقولة للمكتبات غير العربية Copy Cataloging, بالنسبة للمكتبات خارج نطاق العالم العربي والتي لديها مجموعات من أوعية المعلومات العربية (كتب ,دوريات، مخطوطات ... الخ) فيمكن لفهرس العربي الموحد أن يقدم لها خدمة الفهرسة المنقولة أو ما يسمى بالفهرسة المعتمدة على استنساخ التسجيلات الجاهزة Copy Catalogingوبذلك تتمكن تلك المكتبات غير العربية من فهرسة المجموعة العربية المتراكمة لديها وبدون فهرسة أصلاً أو مفهرسة على نحو غير جيد. ويشار إلى هذه الخدمة في مرفق المعلومات المشهور OCLC بالتعبير خدمة الفهرسة السريعة Cat Express Service .

الهدر المالي في الفهرس العربي الموحد:

يوجد الكثير من التكرار في جهود الفهرسة في المكتبات العربية مما يؤدي إلى خسائر مادية كبيرة ناهيك عن المشاكل الأخرى التي تنتج عن تكرار فهرسة الكتاب الواحد مثل اختلاف أساليب الفهرسة والتصنيف وتراكم عدد كبير من الكتب في أغلب المكتبات غير المفهرسة بسبب الوقت والجهد الكبيرين اللذين تستهلكها عملية الفهرسة، وعدم توفير عدد كافٍ من المفهرسين المؤهلين. وقد قدر كثير من

الباحثين في هذا المجال وجود تكرار كبير في مقتنيات المكتبات العربية ودعوا إلى ضرورة الفهرسة التعاونية وإيجاد الفهارس الموحدة لتقليل هذا الهدر واستغلال الموارد البشرية المحدودة في مجال الفهرسة الاستغلال الأمثل (٥,٦). وبناءً على تجارب سابقة في تحويل فهارس عدد من المكتبات والعمل في فهرسة وتصنيف عدد منها ، وبناءً على تقديرات عدد من العاملين في المجال فإن نسبة التكرار تصل أحياناً إلى (٧٠%) في بعض المجموعات وأن معدل التكرار بشكل عام لا يقل عن (٣٠%). فإذا أخذنا المكتبات السعودية على سبيل المثال والتي يتجاوز عددها ٢٠٠٠ مكتبة (حسب دليل المكتبات ومراكز المعلومات الذي أصدرته مكتبة الملك فهد الوطنية) وبتقدير معدل ٣٧٠٠ عنوان لكل مكتبة على افتراض تكلفة تقديرية لفهرسة كل كتاب ٢٥ ريالا (تشمل جميع تكاليف عمليات الفهرسة والعمليات المساعدة من ترقيم ومغنطة وما إلى ذلك) فإن التكلفة التقديرية للهدر الذي ينتج عن التكرار في فهرسة الكتب العربية في السعودية فقط، نتيجة عدم وجود فهرس موحد تتجاوز ٥٥ مليون ريال .

الجانب المادي(الربحي) في تكوين الفهرس العربي الموحد:

هذا ويدار الفهرس العربي الموحد على أسس تجارية تضمن قدرته الذاتية على الاستمرار والنمو، كما تضمن كفاءة التشغيل وجودة الخدمات التي يقدمها ويطورها لتساير التطورات التقنية والفنية في تقنية المعلومات، حيث سيقدم الفهرس العربي الموحد خدمات للمكتبات مقابل مبالغ معينة والتي يتوقع أن تكون قليلة جداً مقارنة بالتكاليف التي تتحملها هذا المكتبات

حالياً لفهرسة الكتب العربية. وبحيث تتمكن أي مكتبة عربية صغيرة أو كبيرة من الاشتراك فيه. وتشترك المكتبات العربية (والمكتبات العالمية التي تهتم بالإنتاج الفكري العربي) في خدمات الفهرس العربي الموحد بحيث يتمكن العاملون بها من الدخول إلى الفهرس العربي الموحد والبحث عن سجلات الفهرسة الآلية للكتب والتي ترد إلى المكتبة ومن ثم يقومون بتحميل هذه السجلات على نظام المكتبة مما يوفر عليهم جهد فهرستها من جديد .

مميزات السجلات في الفهرس العربي الموحد:

وتتميز سجلات الفهرس العربي الموحد بالجودة العالية، كما تتميز باعتمادها على المعايير العربية والعالمية المعتمدة. ويمكن لأي مكتبة أن تشترك في الفهرس العربي الموحد وتستفيد من خدماته بغض النظر عن نظام الميكنة الذي تستخدمه مادام هذا النظام يتوافق مع المواصفات والمعايير العالمية والعربية المعتمدة . كما يمكن للمكتبات التي تستخدم نظم يدوية (كفهرس البطاقات) أن تستفيد من خدمات الفهرس العربي الموحد حيث سيمكنها من طباعة بطاقات الفهرسة التي تحتاجها للاستفادة منها .

إعداد مارك المعرب:

منذ بداية مشروع الفهرس العربي الموحد وتكوين اللجان بدئ بمشروع تعريب مارك، ويتضمن ذلك تعريب جميع صيغ وقوائم رموز مارك 21ومواءمتها مع احتياجات أوعية المعلومات العربية، ويهدف مشروع إعداد مارك المعرب إلى تطوير صيغ عربية لتخزين وتبادل البيانات الببليوجرافية والاستنادية مبنية على الصيغ العالمية لمارك 21الذي طورته مكتبة الكونجرس والمكتبة الوطنية الكندية وتبنته المكتبة البريطانية.

وقد بدأ العمل في تنفيذ المشروع بخمسة أشخاص هم مدير المركز ورؤساء اللجان، واستمروا جميعا في العمل في المشروع حتى نهاية صيف ١٤٢٥هـ حين بدأ العمل في مشاريع المركز الأخرى .

الصيغ التي تم إنجازها:

١. تعريب صيغة مارك 21للبيانات الببليوجرافية: قائمة الحقول
MARC 21 Format for Bibliographic Data: Field List

٢. تعريب صيغة مارك 21للبيانات الاستنادية: قائمة الحقول
MARC 21 Format for Authority Data: Field List

٣. تعريب صيغة مارك 21لبيانات التصنيف: قائمة الحقول
MARC 21 Format for Classification Data: Field List

٤. تعريب صيغة مارك 21لبيانات المقتنيات: قائمة الحقول
MARC 21 Format for Holdings Data: Field List

التوجه الاستراتيجي للفهرس العربي الموحد:

إن إستراتيجية مشروع الفهرس العربي الموحد هي توسيع نطاق الخدمات والعمل على زيادة قيمتها المضافة بالنسبة لجميع المكتبات العربية المشتركة في الفهرس. وسوف تتآزر المكتبات الأعضاء مع إدارة الفهرس الموحد في تحويل هذا الفهرس من مجرد قاعدة معلومات ببليوجرافية إلى مورد معلوماتي عربي عالمي للنصوص والبيانات والرسوم والمسموعات والمرئيات الوثائقية في شتى مجالات المعرفة الإنسانية تستفيد منها جميع المؤسسات المعلوماتية والوثائقية العربية وغير العربية على امتداد العالم . ومن ناحية أخرى فإن التوسع سوف يشمل إضافة أنواع أخرى من أوعية المعلومات والوثائقية والأرشيفية والإلكترونية فهرسة واختزانًا وبحثًا واسترجاعًا وإدارة . الأمر الذي يمكن المكتبات المشتركة من تحقيق التكاملية في خدمات الإعارة وتبادلها بين المكتبات وإيصال المعلومات النصية الكاملة لمن يريد من المستفيدين داخل المكتبات أو خارجها وفقاً لاحتياجاتهم ولعله من المأمول أن يصبح هذا الفهرس في يوم ما المناظر العربي لمرفق أو سي إل سي OCLC الأمريكية.

البيلوجرافيا الوطنية السعودية:

بط الببليوجرافي الوطني فقد تم تقسيم الببليوجرافية إلى نوعين هما:

- الببليوجرافية الوطنية الراجعة هي السجل التوثيقي الذي يستهدف حصر الأعمال الفكرية التي ينتجها الأفراد والمؤسسات المنتمية إلى بلد معين.لذا فالببليوجرافية أداة مرجعية أساسية تعكس الإنتاج الفكري الوطني بمختلف أشكاله الوعائية ومجالاته الموضوعية ورغم ظهور بعض الأعمال الببليوجرافية الفردية والمؤسساتية المفرقة في السنوات الفائتة ، إلا أنها ظلت محدودة وقاصرة عن التغطية الشمولية بحكم اهتماماتها الموضوعية ، وعدم ارتباطها بتتبع حركة النشر المحلية المتنامية.كما أن المكتبات المحلية على اختلاف أنواعها لم تكن معينة أو قادرة على ملاحقة الإنتاج الفكري السعودي إلا بالقدر اليسير الذي يساير أهدافها وإمكاناتها.
- وقد بدأ مشروع التجميع لأعداد الببليوجرافية الوطنية في المملكة منذ بداية عام ١٤٠٨هـ عندما تأسست الإدارة المؤقتة لمشروع مكتبة الملك فهد حيث فرغت مجموعة من الموظفين للبحث عن المؤلفات السعودية في دور النشر التجارية وفي محلات بيع الكتب والهيئات والمؤسسات الحكومية فتم تجميع حصيلة طيبة منها. وقد تركز عمل الإدارة الفنية على فهرسة تلك المجموعة وتصنيفها وتخزينها في قاعدة بيانات المكتبة . ثم توالت الإضافات وامتدت إلى أوعية المعلومات الأخرى مثل الدوريات والرسائل الجامعية والمواد السمعية والبصرية المنتجة محليا.
- وبعد صدور المرسوم الملكي رقم (م/٩) وتاريخ ١٣\٥\١٤١٠هـ بالموافقة على نظام مكتبة الملك فهد الوطنية واصلت المكتبة سعيها في رصد الإنتاج الفكري المنشور داخل المملكة وتتبعه،وما ألفه السعوديون خارج المملكة ثم جمع كافة الأعمال وأوعية المعلومات المختلفة التي تدخل تحت نطاق الإنتاج الفكري السعودي القديم والحديث.

- ورغم صعوبة السيطرة على كل ما صدر في الماضي وما يصدر داخل المملكة وخارجها باللغة العربية وغيرها من اللغات إلا أن المكتبة قد وضعت في رأس أولوياتها تتبع كافة أوعية المعلومات السعودية واقتنائها . وقد استطاعت المكتبة لم شتات اكبر مجموعة من الإنتاج الفكري السعودي الذي يتجاوز ثلاثين ألف مادة ثقافية تغطي معظم حقول المعرفة في أشكال وعائية متنوعة بعضها من الكتب والمطبوعات النادرة التي يرجع أقدمها إلى عام ١٣٠١هـ مما نشر في الحجاز أو خارج المملكة لمؤلفين سعوديين.
- كما أن صدور نظام الإيداع عام ١٤١٢هـ والبدء في تطبيقه قد أسهم بشكل فاعل في إيداع الكثير من المطبوعات التجارية والحكومية الحديثة خصوصا بعد أن شاركت المكتبة بدور أساسي في تحسين شكل الكتاب السعودي وضبط بياناته الوصفية وتكاملها' وذلك بواسطة الفهرسة في المطبوع (فهم)،وكذلك من خلال استخدام الأرقام المعيارية الدولية (ردمك،ردمد)للكتب والدوريات.
- وحيث أن نشاط الجمع الحصري الذي تقوم به مكتبة الملك فهد الوطنية للمؤلفات السعودية يتم بصفة مستمرة من خلال عمليات الرصد والتزويد والإيداع والتوثيق

المتواصلة فسوف تتولى إصدارات الببليوجرافية الراجعة والجارية بشكل مستمر لتواكب التزويد وحركة النشر في كافة أرجاء المملكة.وسوف تصدر الببليوجرافية الجارية مرة في السنة لتشمل ما تسلمته المكتبة اعتمادا على نظام الإيداع.والببليوجرافية في وضعها الراهن وابتداء من الجزء الأول هي حصيلة ما تم اقتناؤه عن طريق الشراء والإهداء والإيداع.

- و كـان مـن المشـكلات الفنيـة التـي تواجـه الضـبط الببليـوجرافي الـوطني الراجـع والجـاري ضـخامة حجـم المؤلفـات القديمـة وتشـتتها. وكثـرة الناشـرين ومشـكلات التوزيـع والامتـداد الزمنـي الطويـل آذي تغطيـه الببليوجرافيـة بالإضـافة إلـى نقـص البيانـات الوصـفية فـي كثيـر مـن المطبوعات،وقلة مصادر المعلومات عنها ، وصعوبة التحقق من هويـة المـؤلفين السـعوديين عنـدما ينشـرون خـارج السـعودية . كمـا أن مقـاييس المكتبـة فـي الفهرسـة، والحـرص علـى تحـري الدقـة وضـبط الجـودة فيمـا يخـتص بالمواصفات،وصـحة البيانـات والالتـزام بالمواصـفات الشـكلية والطباعية كل تلك العوامل قد تـؤثر علـى الانطلاقـة الأولـى لأي مشـروع بحجـم الببليوجرافيـة الوطنيـة السـعودية وقـد تمـت مراجعـة الببليوجرافيـة بعنايـة ودقـة ابتـداء مـن سـنة 1410هـ وبالتـالي تـأخر صـدورها ، وكـان الهـدف استكمال نواقصـها والتحـري فـي محتواهـا وان كنـا فـي النهايـة لا نظن أننا قد وصلنا ما ننشده من كمال.

ضمن المشروع الذي تتولاه المكتبة للظ:

-الببليوجرافية الوطنية التجارية.

وسـوف تتـوالى إصـدارات الببليوجرافيـة الراجعـة حتـى اكتمـال المشـروع بانجـاز معالجـة وتـدقيق لأكثـر مـن ثلاثـين ألـف مـادة ممـا تقتنيـه المكتبة حاليا خصوصا المطبوعات القديمة.أما الببليوجرافية الجارية، والتـي سوف تغطـي الإنتـاج الفكـري الحـديث فسـوف تصـدر بشـكل مستقل ومنـتظم اعتمـادا علـى حركـة النشـر وعلـى برنـامج الجمـع الحصـري المسـتمر الـذي تتولاه المكتبة من خلال الإيداع النظامي .

شبكة Online Computer Library Center (OCLC):

وهي تعني : تكتل المكتبات المحوسبة على الخط المباشرOCLC

فهذه الببلوجرافيات ساعدت المكتبات على القيام بمهامها بالتكتل مع المكتبات الأخرى، وكذلك ساعدتها على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، ومن بين أبرز التكتلات التي نجحت على المستوى العالمي نجد تكتل المكتبات المحوسبة على الخط المباشر OCLCهذا الأخير الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين **من هنا يأتي دور هذا المقال لنلقي الضوء عليه من كما يلي:**

ما هو تكتل OCLC:

التعريف بـ OCLC: اختصار لـ Online Computer Library Center هي منظمة غير ربحية لخدمات وأبحاث المكتبة الرقمية تهدف إلى أغراض عامة من تعزيز فرص الحصول على المعلومات في العالم وخفض تكاليفها

وهي كذلك: "منظمة ليست للربح توفر الخدمات والبحوث بالكمبيوتر للمكتبات. وهي عبارة عن تعاون بين المكتبات والأرشيفات والمعاهد العلمية الأخرى التي تشارك في المعلومات عن المقتنيات الموجودة في فهرس موحد على الخط المباشر كما تقدم بعض الخدمات الأخرى لتلك المؤسسات [2]. وتوصف بأنها أوسع قاعدة بيانات وأعظم وأكثر تنوعا من حيث عدد المشاركين وتقدم العمليات والمنتجات لتستفيد منها المكتبات وروادها بهدف تخفيض تكاليف العمليات المكتبية وكذلك لتسهيل الوصول إلى المعلومات العلمية والمعرفية في العالم وهي توظف وتستثمر أرباحها في البحث وتجهيز المكتبات ويعمل بها أكثر من ٩٠٠ مستخدم وتعد شبكة oclc من أعظم وأضخم المواقع العالمية التي تحوي قرابة ٥٠ مليون تسجيلة ما بين وصف ببليوغرافي لكتاب أو مقال علاوة على مئات الآلاف من المستخلصات والنصوص الكاملة ويقدر ما يضاف لهذه القاعدة الضخمة ما معدله مليون تسجيلة ببليوغرافية سنويا .

نشأة OCLC:

تأسس هذا التكتل في الولايات المتحدة الأمريكية في جامعة ولاية أوهايو؛ للمشاركة في تبادل تسجيلات الفهرسة وذلك عام ١٩٦٧م أي قبل خمسة وأربعين عاماً! وعندما بدأت هذه الشبكة في جامعة أوهايو الأمريكية بمسمى OCLC عمل بها المدير التنفيذي مع سكرتيرته فقط.

ونظراً للتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال المكتبات ساهم بشكل فعال في إتمام ذلك ولا نغفل الرغبة في إتاحة كافة مصادر المعلومات لكافة المستفيدين بمختلف المكتبات داخل التكتل . ولقد ساهمت برتوكولات الاتصال على تقوية الروابط بين المكتبات وإتاحة وتيسير وسائل التعاون بينها وتبادل المعلومات بطرق أكثر يسرًا وكذلك برتوكولات ظهرت لتخدم التعاون في مجال المكتبات ومنها بروتوكول Z39.50 وتوفير مصادر المعلومات الإلكترونية، هذا السبب جعل التكتل سنة ١٩٨١ يغير اسمه من Ohio College Library Center إلى مركز الحاسب الآلي للمكتبات على الخط المباشر On-line Computer Library Center وهي أول شبكة فهارس على الخط المباشر .

أهداف OCLC:

كان OCLC في بداية نشأته يهدف إلى:

- تبادل تسجيلات الفهرسة بين المكتبات الأعضاء في ولاية أوهايو.
- إتاحة مصادر المعلومات لاستخدام البرامج التعليمية والبحثية في الكليات والجامعات في ولاية أوهايو.
- تقليص التكاليف المترتبة على العمليات الفنية في مكتبات الولاية والتي بدأت بالصعود منذ ذلك الوقت.
- مساعدة المكتبات في تقديم المعلومات للرواد في أي وقت يحتاجونها.

ومن ثم تطورت خدمات هذه الشبكة وأصبحت تقدم إلى جانب ثورة الفهرسة التي أحدثتها والإعارة المتبادلة بين المكتبات خدمات مرجعية متقدمة عبر الإنترنت، فأنشأت قواعد المعلومات. وتهدف الشبكة إلى مساعدة الباحثين أينما كانوا لأداء بحوثهم؛ وذلك للمساهمة في التنمية البشرية الواسعة. ولا شك أن الدول النامية كافة

تحتاج إلى مثل هذه المشاريع التي طال انتظارها من قبل أخصائي المعلومات الذي يعاني معاناة شديدة من روتين العمل في المكتبات ومراكز المعلومات .

مقارنة بين الفهرس العربي الموحد وشبكة OCLC:

وجه المقارنة	الفهرس العربي الموحد	OCLC
تاريخ الإنشاء والإتاحة	2007	1967
التغطية الجغرافية	جميع الدول العربية، ولاحقا المكتبات الأجنبية التي تقتني مواد عربية	جميع دول العالم
نوعية المكتبات	جميع المكتبات الوطنية، الأكاديمية، العامة، المتخصصة، المدرسية، مراكز المعلومات، دور الأرشيف	جامعية وبحثية - قطاع عام (فيدرالي وحكومي وبلدي) قراءة عامة - مدرسية - قانونية قطاع خاص - طب - متنوعة
عدد المكتبات المشاركة	326 مكتبة	16336 مكتبة
التغطية اللغوية	اللغة العربية (مستقبلا الحرف العربي مثل اللغات الأردية، الفارسية، الكردية،...)	الانجليزية – الفرنسية – الألمانية – الاسبانية – الروسية – الايطالية – الصينية – اليابانية – اللاتينية – البرتغالية – الهولندية – العبرية – البولونية – العربية – السويدية – الدنماركية - لغات أخرى
نوعية المقتنيات	الرسائل الجامعية، الكتب، المخطوطات، المواد الخارئطية، الدوريات، مقالات الدوريات، مقالات الصحف، بحوث المؤتمرات، وقائع المؤتمرات،...	وصف ببليوغرافي- منشورات السلاسل - تسجيلات سمعية – أفلام - أشرطة موسيقية – خرائط – أرشيف - وثائق محسبة

النظام الآلي للفهرس	نظام محلي متوافق مع أي نظام آلي آخر متوافق مع صيغ مارك٢١	50قاعدة بيانات وثائقية و6 بنوك معطيات – نظام مكتبات متكامل
خطة التصنيف	خطة تصنيف ديوي العشري الطبعة (ويتاح لأي مكتبة استخدام أي ٢١ طبعة أخرى من تصنيف ديوي، كما يمكن قبول أي خطط تصنيف أخرى مثل تصنيف مكتبة الكونجرس، والعشري العالمي،...	خطة تصنيف ديوي العشري الطبعة (ويتاح لأي مكتبة استخدام أي ٢١ طبعة أخرى من تصنيف ديوي، كما يمكن قبول أي خطط تصنيف أخرى مثل تصنيف مكتبة الكونجرس، والعشري العالمي،...
نظام الترميز	مارك ٢١ (الأساس) مع إمكانية التحويل إلى ومن : UNIMARC، يونيماك ، Winisisوينيسيس ودبلن كور Dublin Core	مارك ٢١ (الأساس) مع إمكانية التحويل إلى ومن : UNIMARC، يونيماك ، Winisis وينيسيس ودبلن كور Dublin Core
الربحية	غير ربحي	غير ربحي
الخدمة المدفوعة	نعم (وتستخدم عوائدها للتطوير وتحسين جودة الخدمة)	نعم
خادم النظام	٢٤ ساعة	٢٤ ساعة

في خاتمة هذا المقال يمكن القول ان تكتل المكتبات المحوسبة على الخط المباشر(Online Computer Library Center) قد ساهم ولقدر كبير في إتاحة العديد من الفهارس في مختلف العالم، ليمهد لظهور نوع أخر للمكتبات التي تتيح النص الكامل، وهذا ما بدأ به هذا التكتل بالفعل، هذا من جهة ومن جهة أخر فقد ساهم هذا التكتل في زيادة المنافسة بين مكتبات العالم من تقديم خدمات أفضل وأسرع من خلال ما يسمى بالتكتلات المكتبية، وهذا ما نراه اليوم من خلال بروز العديد من التكتلات من الفهرس العربي الموحد.

تعاني المكتبات ومراكز المعلومات بشكل عام في هذا العصر من مشاكل مالية تتمثل في تزايد تكاليف التشغيل وتتناقص الميزانيات المخصصة لها، كما تعاني من صعوبة السيطرة على التطورات التقنية والفنية في مجال عملها وبالتالي أحست كثير من المكتبات أنها في مرحلة من المراحل ستقف عاجزة عن تلبية حاجات المستفيدين الذين تخدمهم، وتولدت لديهم قناعة بأن من الصعب على المكتبات ومراكز المعلومات أن تعمل لوحدها بمعزل عن بقية المكتبات.

لذا لجأت العديد من المكتبات في بعض الدول لإيجاد منظومات مبنية على العمل المكتبي الجماعي للمشاركة فيما بينها في الموارد، مما أثمر توسعةً لنطاق الخدمة المعلوماتية، مع ما نتج من توزيعٍ للجهد والتكلفة على الجميع. والموضوع بهذا المفهوم لا يعد جديداً من الناحية التاريخية، فقد اتجهت العديد من المكتبات لهذا

الاتجاه منذ عقود مضت، عن طريق التعاون في خدمة واحدة أو أكثر من الخدمات المكتبية كالفهرسة، والتزويد، والإعارة، وغيرها، إلى أن تطور في الآونة الأخيرة ليصل إلى المنظومات الشاملة للتعاون، والمشاركة في جميع الخدمات، مستفيدة من التطورات الأخيرة في عالم الشبكات للوصول الميسر للمعلومات. وهذا النوع الأخير

هو الذي بدأ ينتشر في السنوات الأخيرة انتشاراً ملحوظاً وسريعاً حيث السعي إلى اجتماع المكتبات محلياً أو دولياً تحت مظلة واحدة .

الفصل الثالث
أهمية الاتصال الإداري في المكتبات والمعلومات

مؤسسات المعلومات:

علم المكتبات والمعلومات هو العلم الذي يهتم بدراسة دورة حياة المعلومات بدأ من مصدرها (المؤلف) مرورا بالقناة المستخدمة في نقلها (الوعاء) انتهائها بمستقبلها (القارئ) فضلا عن الأجهزة والأدوات المستخدمة في خزنها ومعالجتها واسترجاعها. ويتألف علم المعلومات من جوانب نظرية وأخرى تطبيقية: الجوانب النظرية: - نظرية المعلومات - بث المعلومات - النتاج الفكري - مصادر المعلومات - الاتصال العلمي - إدارة المعرفة - اقتصاد المعلومات - الظاهرة الاجتماعية للمعلومات الجوانب التطبيقية: - خزن واسترجاع المعلومات - تحليل النتاج الفكري - الاستخلاص والتكشيف - الفهرسة والتصنيف - القياسات الكمية للاستخدام - تقييم معايير الجودة على المعلومات - مؤسسات المعلومات- المكتبات الرقمية.

أنواع المكتبات:

أولا :المكتبات الوطنية /توجد في جميع دول العالم - إلا في فلسطين – إذا هي المكتبات الرسمية للدولة وهذه المكتبات هي مؤسسات كبرى أنشأتها الدول كي تكون مستودعاً للنشاط الرسمي لهذه الدول في حقل البحث والتأليف والنشر وكل ما له صلة بالثقافة المعرفة .. وفي الغالب تكون مكتبة واحدة لكل دولة في عاصمتها مثل مكتبة الكونجرس في واشنطن ومكتبة لينين في موسكو .. ومكتبة المتحف البريطاني بلندن وكذلك دار الكتب بالقاهرة .. والمكتبة الوطنية في تونس والجزائر .. إلخ..

ولقد تم تعريف المكتبة الوطنية في تقرير الإحصاء الدولي للمكتبات بأنها..

((تلك المكتبة التي بغض النظر عن تسميتها تقوم بجمع وحفظ التراث الفكري والوطني ، سواء عن طريق الإيداع القانوني أو بأي شكل آخر))

والإيداع القانوني هو القانون الذي يلزم المؤلف أو الناشر بإيداع عدد من النسخ المجانية من المطبوعات أو الكتب الصادرة في المكتبة الوطنية .. وفي المقابل ذلك تحمي الدولة لهؤلاء المؤلفين حقوقهم في أفكارهم في مؤلفاتهم ويأخذ المطبوع

رقماً للإيداع قبل أن يتم نشره .. كما تعرف المكتبات الوطنية أو القومية في مؤتمر اليونسكو الذي عقد عام ١٩٥٨م بأنها ((المكتبة المسئولة عن جميع وحفظ المطبوعات القومية من أجل خدمة الأجيال الصاعدة..))

وهذه المكتبات تقوم الدولة بالإشراف عليها وتمويلها والإنفاق عليها..

أقسام المكتبة الوطنية..

١- قسم الشئون الإدارية والعلاقات العامة ..وهو المشرف على إدارة المكتبة ووضع القوانين واللوائح والنظم التي تتبعها المكتبة .. وعادة تشرف الدولة على تعيين القوى العاملة أو إعطاء حرية التعيين لهذا القسم .. لأنه يضع ميزانية الشراء بالإضافة إلى الإشراف على الأبنية المكتبة وصيانتها وعلى العلاقات بين المكتبة الوطنية وغيرها من المكتبات الأخرى..

٢- قسم الإجراءات الفنية ..وهو الذي يختص بفهرسة وتصنيف وتجليد وصيانة مقتنيات المكتبة لتسهيل وصولها إلى الرواد واستخدامها الاستخدام الأمثل..

٣- قسم الخدمات المكتبة .. ويختص بالإشراف على تقديم الخدمات الإرشادية والمرجعية والببليوجرافية والإعلامية والإعارة الداخلية وكل ما يتعلق بالخدمات المباشرة للجمهور..

وظائف المكتبة الوطنية..

جمع التراث الفكري الوطني سواء عن طريق الإيداع القانوني بكل ما يصدر في الدولة داخليا .. وكل ما يتعلق بها خارجياً وتيسير هذا التراث للاستخدام بالإضافة إلى جمع واقتناء شتى أشكال وأنواع الإنتاج الفكري العالمي لتقديمه إلى المختصين والباحثين كل في مجال تخصصه.

- تقديم الخدمات المكتبية والمعلومات سواء كانت للهيئات الحكومية أو السلطات الرسمية وللباحثين أو المتخصصين من أبناء البلد..
- الإشراف على المكتبات الأخرى في الدولة وذلك عن طريق المساهمة في تزويدها وتطويرها ورعايتها..
- تطوير الخدمات الببليوجرافية والإعلامية باعتبارها مركزاً قومياً للإعلام الببليوجرافي .. عن طريق .. جمع النشر الببليوجرافي الوطنية الجارية والراجعة .. مركزية الفهرسة والتصنيف وإعداد بطاقات الفهارس وتوزيعها

على المكتبات الأخرى مثلما يحدث الآن في مكبة الكونجرس الأمريكية ..وضع القوانين والتقنيات الببليوجرافية والمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تربط بالمكتبات ومراكز المعلومات..التعاون والتنسيق مع المكتبات ومراكز المعلومات داخل وخارج الوطن..

ولاشك أن المكتبات الوطنية في عالمنا المعاصر تقوم باستخدام الأساليب التكنولوجية المتقدمة والأجهزة العلمية المتطورة في الحصول على المعلومات وتخزينها واسترجاعها والاتصال بالمكتبات الوطنية الأخرى خارجياً وأيضا بالمكتبات ومراكز المعلومات داخل الدولة لاستقبال ونقل المعرفة في المجالات المختلفة..

ثانيا : المكتبات العامة..

يمكن تعريف المكتبة العامة بأنها تلك المؤسسة الثقافية والاجتماعية التي تجمع مصادر المعرفة بكافة أشكالها وأنواعها وتيسيرها كي ينتفع بها الجمهور حيث يقصدها المواطنون على اختلاف أعمارهم وأخبارهم

وثقافتهم بهدف القراءة والبحث والإطلاع واستغلال أوقات الفراغ..

خصائص المكتبة العامة..

١- أن تكون لعامة الجمهور دون أية تفرقة أو تمييز..
٢- أن تقدم كافة الخدمات مجاناً وبدون مقابل..
٣- أن تقوم الدولة بتأسيسها والإشراف عليها..
٤- أن توفر الفرصة للأطفال كي يقوموا بنشاطهم أو تعاونهم للنهوض بمستواهم الفكري والثقافي باعتبارهم رجال الغد..

أهداف المكتبة..

١- اقتناء وتهيئة وتنظيم المواد المكتبية المختلفة بحيث تكون في متناول القراء..
٢- تقديم الخدمات المكتبية المختلفة لكل المواطنين بدون استثناء..
٣- تشجيع الجمهور على القراءة والاطلاع والاستفادة من المصادر المتنوعة بالمكتبة..
٤- رفع المستوى الوظيفي للأفراد من خلال مطالعتهم لأحدث ما ظهر في مجال عملهم واختصاصاتهم من تطور ورقي..
٥- دعم العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع..
٦- جمع وحفظ المطبوعات والوثائق التي تتعلق بالمدينة والحي الموجودة به تلك المكتبة..
٧- مساندة ودعم المكتبات الأخرى القريبة منها وخاصة المكتبات المدرسية.

ثالثا : المكتبات المدرسية..

ارتبطت المكتبات المدرسية بالتعلم والدراسة .. لذا فقد أنشأت مع نشأة المعابد والأديرة والمساجد التي كانت تُقام بها حلقات التدريس .. لكن تغير مفهومها في العصر الحديث تبعاً لتغيير أساليب التعليم والأهداف التعليمية والتربوية التي تهتم بإعداد المواطن الصالح ذلك بتدريبه على أساليب التعلم الذاتي والتفكير العلمي وتنمية قدراته ومهاراته ليكون مواطناً صالحاً قادراً على خدمة وطنه..

تعريف المكتبة المدرسية..

هي تلك المكتبة التي تلحق بالمدارس سواء الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية ويشرف على إدارتها وتقديم الخدمات لها هو أمين المكتبة .. وتهدف إلى خدمة المجتمع المدرسي المكون من طلاب ومدرسين والمكتبة المدرسية تعتبر جزءا من المنهج المدرسي الذي هو الأداة التي تتحقق بواسطتها أهداف المدرسة التربوية .. بل إن الأهداف **الرئيسية للمكتبة هي أهداف المدرسة نفسها والتي تتلخص فيما يلي..**

١- توفير الكتب والمطبوعات الأخرى التي تتمشى مع المنهج..
٢- مساعدة الطلاب وتوجيههم في اختيار الكتب والمطبوعات التي تعينهم في إعداد البحوث التي ترتبط بالمنهج المدرسي..
٣- تشجع الطلاب على القراءة الحرة وتوجيههم إلى أساليب القراءة السليمة..
٤- تنمية مهارات الطلاب في استخدام الكتب واستعمال المكتبة وتشجيع البحث
٥- مساعدة الطالب في غرس مجموعة من الرغبات والهوايات المفيدة ..
٦- غرس عادات اجتماعية وسلوكية جيدة كالتعاون والمحافظة على الهدوء والمواعيد..

رابعا : المكتبات الجامعية..

من المعروف أن المكتبات الأكاديمية المخصصة للبحث والدراسة كانت من أقدم أنواع ظهوراً في التاريخ .. مثال على ذلك مكتبة ((نينوى الملكية)) في الحضارة الآشورية ومكتبة الإسكندرية الشهيرة ومكتبات أثينا ..

ولقد اهتم المسلمون بمكتبات البحث المكتبات الأكاديمية كل الاهتمام وأشهرها مكتبة بيت الحكمة التي أسسها هارون الرشيد في بغداد ومكتبة دار الحكمة أو دار العلم بالقاهرة التي أسسها الحكام بأمر الله .. ولما أصبحت الجامعات مراكز للبحث والتعليم أصبح من الضروري إلحاق مكتبات كبرى بها لكي تؤدي وظيفتها في خدمة البحث والدراسة .. حيث أصبحت الآن هذه المكتبات مركز إشعاع للفكر والثقافة والحضارة ولا غنى عنها مطلقاً في العملية التعليمية النهوض بالمستوى التعليمي المنشود..

ويمكن تعريف المكتبة الأكاديمية بأنها..

((تلك المكتبة أو مجموعة من المكتبات التي تنشئها وتديرها الجامعة أو الكلية لتقديم الخدمات المكتبية للطلاب والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات وذلك عن طريق توفير ما يلزم من معلومات تفيدهم في البحث والدراسة..))

وتعتبر المكتبة الجامعية مكتبة طلابية وفي نفس الوقت مكتبة للبحوث حيث أنها مركز إيداع البرامج وخطط الأبحاث المتعلقة بالمنهج والاهتمام بالخطط التعليمية والبرامج الدراسية والمطبوعات الجامعية ولذلك فعلى مكتبة الجامعة أن تحصل على مجموعات الكتب والمراجع العلمية في مختلف المجالات بحيث يكون من أحداث الطبقات وخاصة فيما يتعلق بالكتب العلمية وذات القيمة التاريخية .. وفيما يتعلق بالكتب الأدبية وكتب التراث والمواد التي تخدم البرامج الدراسية والبحوث وذلك باللغات المختلفة خصوصاً تلك اللغات التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس والطلاب..

كما وتعتبر مكتبة الجامعة مكتبة متميزة لأنها تقدم المراجع التي تخدم الدراسات العليا والمراجع المهنية المتقدمة..

ومن أهم وظائف المكتبة الجامعة..

١- الوظائف الإدارية..

يقوم بها أمين المكتبة الجامعة بالإضافة إلى رؤساء الأقسام وتشمل..

-عمليات إعداد الميزانية وتوزيعها..
-تعيين الموظفين وتدريبهم والتخطيط لخدمات جديدة..
-تنظيم وحفظ السجلات المختلفة..

٢- الوظائف الفنية..

- اختيار المواد المكتبية المختلفة والحصول عليها وهذه المواد تشمل الكتب والدوريات والمخطوطات والأفلام والخرائط .. وغيرها..
- فهرسة المجموعات المكتبية وتصنيفها وإعدادها للاستخدام..
- تجليد وصيانة المجموعات والحفاظ عليها من التلف..

٣- الخدمات المكتبية..

- تشجيع وتقديم خدمات الإعارة بأنواعها..
- تقديم الخدمات الإرشادية للقراء لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجون إليها في أبحاثهم.
- توفير أماكن للقراء والدراسة الخاصة للباحثين وطلاب الدراسات العليا..
- التعاون مع المكتبات والهيئات الأخرى التي تقتني مجموعات علمية أو تاريخية هامة تخدم المجتمع الأكاديمي..

أهداف المكتبات الجامعية..

- دعم وتطوير وخدمة المنهج الدراسي بالجامعة أو الكلية عن طريق اختيار وحفظ المواد المكتبية التي ترتبط بهذا المنهج..
- تيسير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير المعلومات ومصادر البحث والمعرفة التي يحتاج إليها الطلاب والباحثون كل في مجال تخصصه والتي يحتاج إليها الأساتذة في إلقاء محاضراتهم على طلابهم..
- تنظيم مجموعات المكتبة .. وذلك بإعداد الفهارس الها ووضع اللافتات الإرشادية التي تعاون القراء في الحصول عليها..
- تقديم الخدمات المكتبية للقراء لخدمات الإعارة بأنواعها والخدمات الرجعية والببليوجرافية وكذلك إعداد برامج لتدريب القراء على كيفية استخدام المكتبة..

- المساهمة في نقل التراث الفكري العلمي وذلك بتبادل الأبحاث العلمية والمعلومات التي تساعد الطالب الباحث والأستاذ على أداء رسالته العلمية ومعرفة مدى ما وصلت إليه المجتمعات الأخرى من تقدم ورقي في مجالات المعرفة المختلفة..
- المشاركة في تطوير علم المكتبات عن طريق تدريب العاملين في حقل مستواهم المهني وكذلك بتشجيع إقامة المعارض وعقد المؤتمرات والندوات وإلقاء المحاضرات والبحث في كل ما يساهم في تطوير المكتبات والمعلومات..

أنواع المكتبات الجامعية..

١- مكتبة المعاهد المتوسطة .. وهي تخدم خريجي المدارس الثانوية الذين لا يستطيعون استكمال تعليمهم الجامعي..
٢- مكتبات الكليات .. هي المؤسسات التي تقوم بخدمة المناهج التعليمية التي تدرس بالكلية ولقد تطورت وظيفتها بحيث تركز اهتمامها على تشجيع الطلاب على استخدام المصادر التعليمية المتعددة..
٣- المكتبة المركزية بالجامعة .. على الرغم من وجود مكتبة بكل كلية من كليات الجامعة فإن وجود مكتبة مركزية بالجامعة تنطوي تحتها جميع مكتبات الكليات والمعاهد التابعة للجامعة يعد أساساً للتنظيم السليم للخدمات المكتبية للجامعة حيث تقوم هذه المكتبة المركزية بعمليات التنسيق والتكامل بين المكتبات لها .. كما تقوم بتوفير أساليب وإجراءات التعاون بين هذه المكتبات وقد تحتوي على المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها لكل مكتبة كلية على حدة..
٤- مكتبات الأقسام .. من المتبع في التعليم الجامعي وجود عدة أقسام بكل كلية من الكليات لذلك فإن وجود مكتبة بكل قسم بها يعد من الطرق المناسبة لتوفير مواد البحث لأعضاء الهيئة التدريسية بالقسم حتى تكون هذه المواد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية أو المكتبة المدرسية وعادة ما يقوم أحد المعيدين أو المدرسين المساعدين بالقسم بأمانة هذه المكتبة

خامساً : المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات..

يمكن تعريفها بأنها المكتبة أو مركز المعلومات الذي يهتم أساساً باقتناء الإنتاج الفكري في موضوع معين أو عدة موضوعات يرتبط بعضها ببعض .. وتقوم بتقديم الخدمات المكتبية لأشخاص يعملون في مؤسسة أو جمعية معينة .. لذا يوجد هذا النوع من المكتبات في مراكز البحوث العلمية والتربوية والمؤسسات الصناعية

والاقتصاد والوزارات وغيرها من الدوائر الحكومية إلى جانب الأقسام العلمية بالجامعات والمعاهد المتخصصة..

وتتميز المكتبة المتخصصة عن غيرها من المكتبات الأخرى بما يلي..

١- يكون تركيزها على المعلومات والبيانات وليس على مصادر تلك المعلومات أي أن المطلوب من أمين المكتبة أن يقدم للرواد المعلومات الموجودة في تلك المصادر دون تركيز على مصادر المعلومات..
٢- تتميز بصغر حجم مقتنياتها بالنسبة للمكتبات الأخرى..
٣- النسبة الكبرى من مجموعاتها هي دوريات والتقارير والنشرات والأبحاث والمصغرات الفيلمية والرسومات الهندسية وذلك إلى جانب الكتب..

أنواع المكتبات المتخصصة..

١- مكتبة تخدم دور الصحف أو البنوك أو الجمعيات أو الشركات الصناعية أو التجارية أو الشركات .. وكذلك مكتبات الوزارات والمستشفيات والمساجد والمتاحف..
٢- مكتبات الكليات المتخصصة المهنية كالحقوق والطب والهندسة .. وغيرها..

مجموعات المكتبة المتخصصة وتنظيمها..

تعتبر هذه المجموعات المصدر الأساسي للمعلومات بالهيئة التي تخدمها .. وعلى ذلك فهناك أشكال عديدة للمواد الإعلامية الأساسية التي يحتاج إليها ويستخدمها رواد المكتبات وهي الكتب والنشرات والترجمات

والـدوريات والتقـارير والصـحف والكتـب السـنوية الأدلـة وبـراءات الاختراع والخرائط والميكروفيلم .. إلخ..

وعلى ذلك لا بد من وضع نظم جديدة لتلائم المجموعات المتخصصة الموجـودة بالمكتبـة وذلـك بالاسـتعانة بالمتخصصـين لوضـع وإحصـاء المعلومـات واختزانها واسترجاعها بالحاسبات الالكترونيـة فضـلا عن قيام الأمنـاء بتطـوير أسـاليب فنيـة كالفهرسـة والتصـنيف والتكشـيف لـتلائم الاحتياجات والبحوث المطلوبة..

وظائف وخدمات المكتبات المتخصصة..

١- تنمية مجموعات المكتبة باختيار الكتب والدوريات وغيرها من المواد المكتبة التي يحتاج إليها العاملون بالمجال الذي تتبعه الهيئة..
٢- تكشيف التقارير الداخلية والمراسلات الفنية للمؤسسة..
٣- القيـام بالخـدمات المرجعيـة السـريعة أو الفوريـة مسـتخدمة الوسـائل المتاحة..
٤- القيـام ببحـوث الإنتـاج الفكـري وإعـداد الببليوجرافيـا والمستخلصـات والترجمات في حالة الضرورة..
٥- بث المعلومات المنشورة الجارية والحديث بواسطة الاتصال الشخص أو النشرات المطبوعة...

خدمات المعلومات:

تقدم المكتبة الوطنية العديد من الخدمات المكتبيـة المتطـورة والفاعلـة لجميع المستفيدين من خدماتها **وتتمثل تلك الخدمات في:-**

خدمة الإعارة:

تعـد الإعـارة واحـدة مـن أهـم الخـدمات التـي تقـدمها المكتبـة، واحـد المؤشرات المهمة على فاعلية المكتبة وعلاقتها الوثيقة بمجتمع المستفيدين. ويحـق لجميـع المـواطنين والمقيمـين علـى أرض مملكـة البحـرين مـن كافـة الجنسين الاستفادة من خدمات الإعارة الداخلية وخدمات الإعارة الخارجية.

وتسـتخدم المكتبـة فـي تقديم خدمـة الإعـارة النظـام الآلـي الالكترونـي بحيث يستطيع المستفيد بعد تدريبـه القيـام بعمليتـي الإعـارة وإعـادة الكتـاب بنفسه.

الخدمة المرجعية:

تتمثل الخدمة المرجعية في تقديم المراجع والمصادر والمعلومة المطلوبة للباحثين، وإعداد قوائم ببليوغرافية لهم عند الضرورة. كما تشمل إرشاد القراء وتوجيههم إلى الأقسام التي يحتاجونها في المكتبة، بالإضافة إلى الإجابة عن الأسئلة المرجعية التي يتقدم بها المستفيدون بشكل مباشر، أو عن طريق الهاتف أو الفاكس أو البريد العادي أو البريد الالكتروني.

خدمة الإحاطة الجارية:

تتركز هذه الخدمة في استعراض الوثائق ومصادر المعرفة المختلفة التي تصل إلى المكتبة، واختيار المواد التي تناسب احتياجات المستفيدين وإعلامهم بها من خلال النشرة التي تصدرها المكتبة أو عبر الهاتف أو الفاكس أو البريد الالكتروني.

خدمة الدوريات:

تعد من بين الخدمات الرئيسية بالمكتبة لما تضمه من تقديم معلومات حديثة ومتطورة في المجالات المعرفية المختلفة، من خلال الدوريات الورقية أو الالكترونية.

خدمة المطبوعات المودعة:

تعد المكتبة الوطنية مكتبة إيداع جميع المطبوعات والمصنفات البحرينية، كما تعد مكتبة إيداع لجميع مطبوعات الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها ومقرها مكتبة "داغ همرشولد" بنيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية. وبهذا تقدم المكتبة خدمتها ممثلة في النتاج الفكري المحلي من كتب ورسائل جامعية ومطبوعات أخرى يتم إيداعها بالمكتبة بالإضافة إلى الأشرطة السمعية والبصرية والأقراص المدمجة. كما تضم هذه النشرات والاتفاقيات والكتب والتقارير والدراسات والإحصائيات وغير ذلك من مطبوعات تصدرها الأمم المتحدة. وتشمل هذه الخدمة أيضا جميع المطبوعات المتوافرة بالمكتبة الصادرة عن بعض المنظمات العربية.

خدمات البحث الآلي في قواعد ونظم المعلومات

تعرف هذه الخدمة بأنها نظام استرجاع المعلومات والبيانات بشكل فوري ومباشر عن طريق الحاسوب والمحطات الطرفية التي تزود الباحثين بالمعلومات المخزنة في نظم وبنوك وقواعد المعلومات المقروءة آليا ومن خلال شبكة الانترنت. كما تقدم المكتبة بعض هذه الخدمات بطريقة غير مباشرة من خلال البحث في المعلومات المخزنة في الأقراص المدمجة.

ويستطيع الباحث استخدم الأجهزة المتوافرة في قاعات المكتبة وأقسامها المختلفة للوصول إلى المعلومة المطلوبة أو استخدام حاسوبه المحمول للولوج في الشبكة اللاسلكية، ومن ثم إلى شبكة المعلومات الداخلية أو إلى شبكة الانترنت.

الفصل الرابع
رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر، كما تعّد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة ، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا. ولكن ماذا يعني كل هذا بالنسبة لاختصاصيي المعلومات ؟ ألا يقوموا بتنظيم المعرفة وتوفير سبل الوصول إليها ؟ هل جميع اختصاصيي المعلومات مؤهلون للعمل في إدارة المعرفة ؟ ما دورهم الجديد في عصر المعرفة ؟ ما المهارات المطلوب منهم اكتسابها لإدارة المعرفة؟.للإجابة على الاستفسارات أعلاه تأتي هذه الورقة التي تهدف التعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها، كما تبين عمليات إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل استشراف الدور المفروض تأديته من قبل اختصاصيي المعلومات والمهارات المطلوب اكتسابها للعمل ضمن فريق إدارة المعرفة. المقدمة :أدت التكنولوجيا دورًا بارزًا في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي والتغيير الشامل لكل نواحي الحياة. كما اعتبرت العنصر الأكثر أهمية في الإنتاج والاستثمار، بل اعتبرت موردًا ثريًا لكثير من الدول وتكلفة عالية لدول أخرى ، ولا تقتصر التكلفة على الأجهزة والمعدات فحسب، بل وعلى البرمجيات والنظم الجاهزة والصيانة والتدريب.وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جدًا لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية، وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته. لقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حاليًّا من أكثر العناصر فاعلية

وتأثيرًا في عصر اكتسب تسميته من سيادتها. وبالفعل تعد المعرفة حاليًّا من أنفس الموارد التي تعتمدها المؤسسات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها. والدراسة الحالية تركز على فئة معينة من أفراد عصر المعرفة، فئة اختصت بجمع المعرفة وتنظيمها وإتاحتها وبثها، وهي فئة المختصين بالمعلومات. كما تركز على دورهم الجديد والرؤيا المستقبلية

لهم في عصر إدارة المعرفة. وصف الدراسة:(Problem Statement) تتسم البيئة الحالية بالتغيير الجذري وبشكل متقطع، تغييرًا لا تنفع معه حتى التكنولوجيا التي لا يمكن برمجتها بما لم يُعرف أو يصعب التنبؤ به لكي تتحسس بالتغيير، ناهيك عن عوامل أخرى فرضت وتفرض نفسها بقوة مؤثرة على الأداء المعتاد عليه في عصر المعلومات والتكنولوجيا الذي غادرنا بحلول عصر المعرفة. **ومن بين هذه العوامل** :

١ – سرعة دوران الزمن إذا ما قيس على أساس التغيير الحاد.

٢ – التنافس الكبير بين الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية.

٣ – قلة التنبؤ بما سيجري خلال مدة قصيرة.أدت هذه العوامل وغيرها إلى تغيير بيئة الأعمال بالذات، فاستبدلت بدورها الكثير من المفاهيم **التقليدية بمفاهيم جديدة منها :**

- نظم بيئية لإدارة الأعمال.
- مجتمعات افتراضية للممارسات.
- وسطاء معلومات.

ولكي تُرسّخ هذه المفاهيم وتصبح قادرة على المشاركة بالتغيير، لابد من الاعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معرفة جديدة. وبذلك تحققت الانتقالية مرة أخرى وبشكل معكوس من الاعتماد الكبير على التكنولوجيا إلى الاعتماد على العنصر البشري. من هنا أيضًا فإن رؤية نظم المعلومات التي كانت تعمل سابقًا باستقلالية في مشاركتها بالتغيير المستقبلي أصبحت بعيدة عن الواقع. الأهم من ذلك، ومع هذا التحول، يفترض في العنصر البشري الملاءمة الكبيرة مع متطلبات التغيير عليهم كأفراد فحص الواقع باستمرارية من خلال تكرار التساؤل والتفسير والتنقيح للمعرفة التي يمتلكونها سواء تلك المتعلقة بالعمل أو البيئة المحيطة كسوق للتنافس **ومن ثم التأكيد على النواحي التالية :**

- المشاركة الإيجابية للتخيل والإبداع الكامن في عقولهم لتسهيل التنوع الداخلي الكبير للمؤسسة الذي يطابق تنوع وتعقيد البيئة الحالية.- المعرفة الضمنية المتجذرة في العمل والخبرة والقيم والأحاسيس التي تتسم بالطبيعة الشخصية التي يصعب صياغتها والتواصل معها واستغلالها في توليد معرفة جديدة.

- الأسس الشخصية وصناعة المعنى للمعرفة.

- النواحي البنائية لتوليد المعرفة حيث يصعب ضمان التفسير المميز لأفضل الممارسات القاطنة في مستودعات المعلومات طالما أن المعرفة مولدة من قبل الأفراد ، حتى وإن كانت التفسيرات محددة مسبقًا ومخزنة في نظم معلومات، فإن المشكلات دائمًا قائمة عندما يتطلب الأمر حلولاً لمشكلات مستقبلية تستدعي إعادة التفكير بتلك التفسيرات من جديد وبمعزل عن الحالات السابقة.خلاصة لما ذكر، أصبح العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساعدة، بل كما يراها هلدبراند (Hildebrand, 1999) بأنها أقرب إلى إعادة هندسة المؤسسات (Reengineering) منه إلى إدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تؤدي دورًا في تمكين أنشطة التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، بينما يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المؤسسة وفقدت معها مقومات التطوير وديمومة التنافس.

ولكن ماذا يعني كل هذا بالنسبة لاختصاصيي المعلومات؟ ألا يقوموا بتنظيم المعرفة وتوفير سبل الوصول إليها؟ وإذا كانت سمة العمل المعرفي حاليًّا هي التنوع والاستثناء بدلاً من الروتين كما أنه ينجز من قبل المهنيين والفنيين بمستوى عال من المهارات والخبرة، فهل جميع اختصاصيي المعلومات مؤهلون للعمل في إدارة المعرفة؟ ما دورهم الجديد في عصر المعرفة ؟ وما المهارات المطلوب منهم اكتسابها لإدارة المعرفة ؟افتراضات Assumptions : يمكن الإشارة هنا إلى ما ذهب إليه مالهوترا من افتراضات أطلق عليها هلدبراند (Inhildebrand, 1999) خرافات وهي تتعلق بدور التكنولوجيا في عصر المعرفة الذي أصبح خرافة. وبالمقابل احتل العنصر البشري الدور الحقيقي لهذا العصر.

لقد اعتبر الإنسان المورد الأساس للمعرفة بما يدفن في دماغه من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنقل منه إلى العقل الإلكتروني لتخزن فيه كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة. **وهذه الافتراضات (الخرافات) هي :**

١ – توفر تكنولوجيا إدارة المعرفة المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب :يقول مالهوترا : بأن هذه الفكرة يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقادمة التي تعكس المفهوم القديم الذي ينص على أن الأعمال سوف

تتغير إجمالاً بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتيًا، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي. الافتراض الأساس لهذا المفهوم هو أنه يمكن التنبؤ (كيف ومإذا) بما يحتاج إليه العمل، كما يمكن لنظام المعلومات أن يبسط ذلك وينجزه بكفاءة طالما إن المتغيرات معروفة ومحددة مسبقًا، ولكن مع النموذج الحالي لإدارة الأعمال التي تتصف بالتغيير الجذري غير التراكمي (المتقطع) لا يمكن للمؤسسات معه من التخطيط طويل الأمد، بل عليها أن تنتقل لتكون مرنة أكثر في توقعاتها للمفاجآت. وبهذا فإن بناء نظام يمكنه التنبؤ بمن هو الشخص المناسب في الوقت المناسب صعب المنال. حتى ولو أمكنه ذلك فإن النظام وحده سيقرر ما المعلومات المناسبة ؟ وليس الشخص المناسب.

٢ – يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تخزن الذكاء والخبرة الإنسانية :تخزن التكنولوجيا مثل قواعد البيانات والبرمجيات التطبيقية للمجموعة (groupware)الجزيئات العشرية والبيكسلات (bits and Pixels) للبيانات ولكنها لا يمكن أن تخزن المعنى الحسي لأجزاء البيانات المودعة في عقول الأفراد. الأكثر من ذلك، فإن المعلومات هي تحسس للسياق ومعناه من قبل المستفيد، وعليه يمكن لنفس التجميع من البيانات أن يثير ردودًا مختلفة من أفراد مختلفين.

وقد يذهب عدد من الأفراد ويأتي غيرهم وقد تخزن المؤسسة بعضًا من خبراتهم في قاعدة بياناتها ولكنها لا تستطيع مسح أدمغتهم لتخزين ما فيها مباشرة كما لا يمكنها ترميز الخبرة الكامنة ما لم يصرح بها وبذلك لا يستطيع اللاحق أن يسترجع خبرة السابق مهما كانت التكنولوجيا على درجة من التطور.

٣ – يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تعيد توزيع الذكاء الإنساني مرة أخرى : مرة أخرى، تفترض هذه الخرافة بأنه يمكن للمؤسسات أن تتنبأ بالمعلومات المناسبة وتوزيعها على الأفراد المناسبين لبثها إلى الآخرين، حيث تخزنها في قواعد بيانات وتوفر لها سبل الوصول المناسبة التي تضمن عملية التوزيع. إلا أن هذا الافتراض، في الواقع، قد يكون حلاً للمعلومات الصريحة بينما لا يمكنه حل مشكلات المعلومات الضمنية. وحتى بالنسبة إلى المعرفة الصريحة المخزنة، فإن حقيقة كون المعلومات مخزنة في قواعد بيانات لا يضمن بحد ذاته كون الأفراد سوف يرونها أو يستخدمونها.

ويؤكد مالهوترا بأن معظم تكنولوجيا إدارة المعرفة تركز على الفاعلية وتوليد رؤية موجهة بالإجماع، وطالما أن المعلومات المتوافرة في القاعدة منطقية ثابتة وبدون سياق، عليه فإن نظم المعلومات لا تحسب حسابًا لتجديد تلك المعرفة المخزنة أو توليد معرفة جديدة، بل الإنسان هو القادر بمساعدة التكنولوجيا على تفسير الخبرة التي في عقله وإعادة استخدامها لتوليد خبرة جديدة.

ويؤكد هذا الرأي كل من نوناكا وتاكيوشي (Nonaka and Takeuchi (1995في كتابهما الشهير عن "الشركة الخالقة للمعرفة" إذ يريان بأن الأفراد فقط الذين يمكنهم أن يأخذوا الدور الأساس في تكوين المعرفة وإن الحواسيب مجرد أدوات يمكن لإمكانياتها العظيمة من معالجة المعلومات وإن مخرجات المعالجة ليست ناقلاً ثريًا للتفسيرات البشرية المتعلقة بالعمل المحتمل، بل تقطن المعرفة في السياق الشخصي للمستفيد اعتمادًا على تلك المعلومات المخرجة. هدف الدراسة: (The Study Purposes)تهدف الورقة الحالية التعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها كما تبين عمليات إدارة

المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل استشراف الدور المفروض تأديته من قبل المعلومات والمهارات المطلوب اكتسابها للعمل ضمن فريق إدارة المعرفة.الدراسات السابقة: (Review of Related Literature) جذبت إدارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة ومتطلباتها. لقد حاول سرايكنتايا (Srikantaiah, 2000) **تصنيف المختصين إلى ثلاث فئات :**

١ – فئة المجهزين الذين يعملون على ترقية تقنيات الأجهزة والبرمجيات والخدمات من أجل تحسين الخط التشغيلي في مؤسساتهم.

٢ – فئة الممولين للمعلومات الذين يوفرون خدمات المعلومات ويستخدمون التكنولوجيا، مثل الإنترانيت والإنترنت والنظم الآلية للعملاء من خلال المعرفة الصريحة.

٣ – فئة اختصاصيي التعليم التنظيمي الذين يحللون نظم المعرفة الضمنية والصريحة في مؤسساتهم وإعداد المقترحات والتوصيات بشأن تعزيز مستويات الأداء.في كتابات هذه الفئات من المختصين وردت ثلاثة **مصطلحات جاءت متلاصقة مع إدارة المعرفة وهي :**

- التعليم التنظيمي -(Organizational learning)
- إدارة الوثائق (Document management)

- التكنولوجيا(Technology)

يرى اختصاصيو التعليم التنظيمي بأن التكنولوجيا مهمة لعملية تناقل المعلومات والمعرفة بين المستويات المختلفة في المؤسسة وهي بذلك تكون حلاً لكثير من الموضوعات المتعلقة بالحاجة للمعلومات. ومع ذلك لا يرى هؤلاء المختصون في التكنولوجيا بأنها تخاطب المعرفة الضمنية التي في

عقول الأفراد المتمثلة بالأفكار والخبرة والقيم والفعل والأحاسيس، بل ويؤكدون بأن فاعلية وكفاءة العاملين على إدارة المعرفة تعتمد بشكل كبير على التعاون والتواصل في جهودهم والكشف عن أنفسهم والتعريف بها للمجتمعات لأغراض الممارسة سواء داخل أو خارج المؤسسة.

أما بالنسبة لاختصاصيي إدارة الوثائق فإنهم يشيرون إلى نظم معلوماتهم كمكتبات ومراكز معلومات ومراكز الأرشيف وحفظ الوثائق ويؤكدون على عمليات التزويد؛ إذ تعتمد فاعلية النظام على سرعة الاستجابة وجودة المعلومات ودقتها وتكاملها وملاءمتها وتكلفة تشغيلها.

ويكمن تركيز هذه الفئة على المعرفة الصريحة وليس الضمنية.وينظر اختصاصيو التكنولوجيا إلى إدارة المعرفة على أنها عمليات تحليل وتصميم وتنفيذ **النظم وهم بذلك يركزون على واحد من المجالات التالية :**

- تخزين المعرفة وسبل الوصول إليها.
- أساليب الدفع (Push) والسحب
- (Pull) شبكات المعلومات.
- رضا العميل.
- ثقافة المؤسسة.
- حزم البرمجيات التطبيقية.
- تغطية التكلفة.

ففي الولايات المتحدة وحدها تشير المعلومات المهنية بأنها دفعت مبلغًا يقارب ١.٥ بليون دولار للاستشارات في مجال إدارة المعرفة خلال العام ١٩٩٦ ليصل المبلغ إلى ٥ بلايين دولار خلال العام ٢٠٠١م.

ويتوصل سرايكنتايا إلى وضع النموذج الوصفي العام لإدارة المعرفة الذي تتكامل فيه المعرفة الصريحة (المطبوعات وسجلات الأعمال والبريد

الإلكتروني وشبكة الإنترنيت والإنترانيت وقواعد البيانات والأعمال الشخصية من بحوث ودراسات) مع المعرفة الضمنية (المحادثات - وجهًا لوجه - الرسمية وغير الرسمية والمكالمات الهاتفية والخبرة التي يمتلكها الأفراد في أدمغتهم ومجرات مكاتبهم) والبنية التحتية.أما بالنسبة لدراسات إدارة المعرفة ذات العلاقة باختصاصيي المعلومات، فإنها في الغالب تميل نحو التأكيد على سبل الوصول للبيانات الداخلية وتنظيمها، وتعطي الأولوية لعمال المعرفة من الإداريين والفنيين؛ متجاهلة جهود اختصاصيي المعلومات الذين يعملون على تنظيم المعرفة الخارجية وتهيئة سبل الوصول إليها. وفي هذا المجال حاولت مارشال (Marshall, 1993) دراسة تأثير المكتبة المتخصصة على عملية اتخاذ القرارات، وركزت على فئة المديرين في المؤسسات المالية في ولاية تورونتا بكندا. لقد **توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة من بينها :**

- اتفق ٨٤٪ من المديرين على أهمية المعلومات في صنع قرارات أفضل.
- شعر ٧٤٪ من المديرين بثقة أكبر في اتخاذ قراراتهم عند امتلاكهم للمعلومات.
- أكد ٦٣٪ من المديرين بأن المعلومات قد أسهمت في القدرة على اكتشاف فرص أعمال جديدة.

ومع ذلك فقد وجهت انتقادات لموظفي المعلومات في كونهم يحتاجون إلى خبرة في مجال الصناعة، كما يحتاجون إلى سرعة الاستجابة للأسئلة المفتوحة التي تتطلب تحليلاً وتفسيرًا.تعريف المعرفة :يعرف نانوكا (Nanoka 1994)المعرفة على أنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال".

وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها.

ومع ذلك فهنالك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها. وهذا هو حال المعرفة في مؤسساتنا التعليمية والخدمية والإنتاجية، فليس كل من يكون قادرًا على الأداء، وإن كان متميزًا، يكون قادرًا على التصريح عن المعلومات المتعلقة بتأدية العمل للاحتفاظ بها كجزء من معرفة أو أصول المؤسسة التي يعمل فيها.

ويؤكد ادفنسون (Advinsson,1997) بأن المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة موردًا لها يتعين عليها الاستفادة منها. يعكس لنا هذا المفهوم بأن المعرفة تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل.أما نيل فلمنج (Fleming) فله نظرة خاصة نحو العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة. **فهو يرى أن** :- مجموعة البيانات لا تشكل معلومات، و مجموعة المعلومات لا تشكل المعرفة، و مجموعة المعرفة ليست حكمة، ومجموعة الحكمة ليست حقيقة.

تستند هذه الفكرة إلى كون المعلومات والمعرفة والحكمة أكثر – ببساطة - من مجرد مجموعات. فالبيانات مبدئيًا ليست بذات معنى دون ارتباطها بمجال أو زمان، أي أنها خالية من السياق (Out of Context) ، وبما أنها خالية من السياق فإنها لا ترتبط بعلاقة معنوية مع أي شيء آخر. فعندما نتلقى بيانات معينة تجذب انتباهنا فإن ذلك يعني محاولتنا في إيجاد طريق ننسب به لتلك البيانات معنى أو قصدًا. بعبارة أخرى، إننا نحاول ربط تلك البيانات بأشياء أخرى معرّفة سابقًا في الذهن. فقد نربط كلمة (وقت) بوقت الإفطار في رمضان أو وقت إقلاع الطائرة عند السفر أو أية حالة قريبة للذهن. ولكن عندما لا يكون للبيانات سياق في الذهن لا يكون لها معنى أو قد يكون لها معنى ضئيل.

وفي الغالب يكون السياق قريبًا من الحدس ومع ذلك فإنه يصنع المعنى للبيانات. ومن هنا فإن "مجموعة البيانات ليست معلومات" إنما تشير ضمنًا إلى كون مجموعة البيانات التي لا ترتبط بعلاقات بين أجزائها ليست معلومات.

وقد تعتمد مسألة كون البيانات تمثل أو لا تمثل معلومات على فهم الفرد لها ونظرته إليها. وتعتمد درجة الفهم لمجموعة البيانات بلا شك على العلاقات التي يكون ذلك الفرد قادرًا على تبنيها وتطبيقها، وهذا بدوره يعتمد على جميع العلاقات التي سبق لـه إدراكها في الماضي وبالتالي يكون فهم المعلومات على أنها فهم العلاقات بين أجزاء البيانات أو بين أجزاء البيانات ومعلومات أخرى.

وما بعد العلاقات يأتي النمط (Pattern) وهو أكثر من مجرد علاقة للعلاقات، إنه يجسد معًا ثبوت (Consistency) وكمال (Completeness) العلاقات التي تُحدث لنفسها سياقها الخاص.

عندما تحصل علاقة النمط وسط البيانات والمعلومات يكون ذلك النمط هو الأساس لتمثيل المعرفة. والأنماط نادرًا ما تكون ثابتة.

ولكي ندرك مفهوم المعرفة بشكل أكثر وضوحًا وبما له علاقة بورقة العمل هذه، لابد من تعريف أصناف المعرفة لكي توضح عملية إدارة كل صنف منها وتحديد دور اختصاصيي المعلومات في العمليات الإدارية لها.تصنيف المعرفة :يصنف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi, 1995)المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين، **هما:**

١ – المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

٢ – المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.ومع ذلك فإن المؤلفين يعرفان أربعة

أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين أعلاه، **وهذه العمليات تشمل :**

١- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهًا لوجه.

٢- عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعًا أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

٣- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

٤- عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

وتكمن تحديات إدارة المعرفة في النمطين الأخيرين اللذين يتطلبان إدارة الابتكار وتشجيعه معًا.. ومن ناحية أخرى يركز سبندر (Spender , 1996)على المعرفة التنظيمية **ويرى أنها نتاج للتفاعل بين الفرد والمؤسسة ويصنفها إلى أربعة أصناف هي :**

١- المعرفة الصريحة الواعية (Conscious Knowledge) التي تتمثل بالحقائق والنظريات والمفاهيم التي تعلمها الفرد أو اكتشفها بالخبرة.

٢- المعرفة الموضوعية (Objective Knowledge) وهي معرفة يتقاسمها أفراد المؤسسة (معرفة ضمنية) وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة.

٣- المعرفة الآلية (Automatic Knowledge) وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل (وهي ضمنية) وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية.

٤- المعرفة التجميعية (Collective Knowledge) وهي معرفة ضمنية أيضًا تتمثل بمعرفة الجماعة الكامنة.

بينما يصنفها بويزوت (Boisot,1997) إلى أربعة أصناف اعتمادًا على العلاقة **بين متغيرينهما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها، والأصناف هي :**

١- المعرفة الخاصة وهي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول ولكنها محدودة الانتشار.
٢- المعرفة الشخصية غير المصنفة وغير المنتشرة التي تمثل إدراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل.
٣- المعرفة العامة وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل الصحف والكتب والتقارير والمكتبات.
٤- الفهم العام ويمثل المعرفة غير المصنفة ولكنها منتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.

المخطط أدناه يمثل هذه الأنواع وعلاقتها بمتغيري التصنيف ودرجة الانتشار غير مصنفة الفهم العام المعرفة العامة منتشـرة المعرفة الشخصية المعرفة الخاصة غير منتشرة خلاصة القول : مهما تشعبت التصنيفات فإنها تدور في محورين أساسيين هما: المعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرة والقيم والمعتقدات غير المعبر عنها صراحة وغير المرمزة، والمعرفة الصريحة المتمثلة بالمعرفة المعبر عنها والمرمزة بصيغة كتب وتقارير وبرامج ودوريات وغير ذلك.

الفصل الخامس
الاتصال الإداري

أن اكبر مشكله في التعامل الإنساني في المنظمة ، هي تحقيق القدرة على الأشراف الذي يضمن تحقيق التفاعل الإيجابي المتكامل بين مختلف المستويات في العمل لغرض تحقيق الأهداف المرسومة والمشتركة.

وإذا حاولنا أن نلقى نظرة على أساس هذه المشكلة، فأننا سنجد أن أساسها يتمركز في سوء التفاهم، أو عدمه أحياناً، بين مختلف المستويات في المنظمة، الأمر الذي يخلق هوة سحيقة بينها، وجواً من عدم الثقة.

وفي هذه الحالة فان الاتصال بين مختلف المستويات والمراكز، أفقيا وعموديا، ضرورة ملحة، لتحقيق هذا التفاهم.

فالاتصال هو الجهاز العصبي، وهو الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها، وهو الأساس الذي يحكم نجاح المنظمة وازدهارها وفشلها وانهيارها.

وسوف تتناول دراستنا في هذه الورقة البحثية (الاتصال الإداري) وفق التقسيم التالي:

أولاً- مفهمو الاتصالات وأهميتها وأهدافها.

ثانياً- أنواع الاتصالات ووسائلها وأساليبها.

ثالثاً- معوقات الاتصالات وطرق التغلب عليها.

المطلب الأول:مفهوم الاتصالات الإدارية:

هناك مجموعه كبيرة من العلماء والكتاب الذين تناولا مفهوم الاتصالات سواء كانت الإدارية منها أو العامة. فمن المعرف أن الاتصالات في الوقت الحاضر قد أصبحت عماد العملية الإدارية وركيزتها الأساسية وذلك لما لها من اثر في تحسين مستوى أداء العمليات عن طريق تقريب المسافات بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل أي منظمه. ولقد تناول

العديد من الكتاب تعاريف للاتصال تتفق مع مجموعها على أنها وسيله لإيصال المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم، ومن التعريفات التي **وردت عن مفهوم الاتصالات:**

أ- يعرف على منصور الاتصال " هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر".

ب- يعرف محمد مختار عثمان الاتصال على أنها "عمليه إنتاج وتوفير وتجميع البيانات أو المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادخارية ونقلها أو تبادلها أو اداعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة أحاطه الغير بأمور أو أخبارأو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات".

ت- عرف كيت ديفز الاتصال بأنه " نقل المعلومات والتفاهم من شخص ألي آخر"

ث- أما موريس فقد عرف الاتصال الإداري بأنه إطار الاتصال الاجتماعي المختص بتفاعلات الناس أفراد وجماعات.

ج- وتعرف الاتصالات الإدارية أيضا بأنها عمليه نقل هادفة للمعلومات من شخص ألي آخر بغرض أيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

من خلال التعريفات السابقة نرى أن معظم التعريفات تركز على مفهوم أساسي في عمليه الاتصال ألا وهو نقل المعلومات من طرف لأخر بقصد إخباره بمضمونها ومحتواها ولأي غرض كان.

بهذا يمكن أن نعرف الاتصالات على أنها "كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال وتوصيل المعلومات بين المستويات التنظيمية في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعليه"

المطلب الثاني:أهميه الاتصالات الإدارية:

أن الاتصال الفعال هو مفتاح نشاط المنظمة، وعليه يتوق بقاؤها فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون

ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات من المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات الملازمة،وبدون اتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهما ،لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهدا كله يؤدى حتما إلى انهيار المنظمة.

فالاتصالات في مجال أداره الأعمال كشرايين جسم الإنسان التي نجدها متصلة ومترابطة بعضها البعض، ولا تتحقق سلامه الدورة الدموية بدون وجود هذه الشرايين، وبالمثل نجد أن الاتصالات تعمل على استمرارية النشاط في المنظمة واطراد نموها وبقائها لأطول مده ممكنة.

فقد قدر الوقت الذي ينفقه المدير في الاتصال مابين ٧٥ بالمائة و٩٠ بالمائة من ساعات عمله، حيث يمضى ٥ بالمائة من وقته في الاتصال، ١٠ بالمائة قراءه، ٣٥ بالمائة تحدثا، ٤٠ بالمائة في الاستماع.

ومما يزيد من أهميه الاتصال في المنظمات المعاصرة ما يلي:

أـ التضخم الكبير في حجمها ، والتعدد والتشعب الواسع في فروعها ، والتنوع والتعقد الهائل في وضائفها ألي الحد الذي أدى ألي ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الاتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها.

ب ـ اعتماد عمليه اتخاذ القرار التي تمثل المحور الأساسي الذي تقدم عليه آي منظمه أداريه على المعلومات، وان نجاح وفشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى النجاح أو الفشل في أجراء الاتصال التي تهدف ألي الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضع هذه القرارات.

ت ـ أهميه الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها وعالمها الخارجي وذلك لان المنظمة كالإنسان لا تستطيع منفردة ومنعزلة عن غيرها.

ث ـ دقه التنافس بين المنظمات الإدارية داخل المجتمع الواحد مع المنظمات الناظرة في المجتمعات الأخرى.

المطلب الثالث:أهداف الاتصال:

تهدف عمليه الاتصال في أي منظمه أداريه مهما كان نوعها إلي ما يلي:

أ- تسهيل عمليات اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي.

ب- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها، أضافه ألي المسؤوليات الموكلة للموظفين لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

ت- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة والمعلومات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

ث- **شرح سياسات وأهداف المنظمة بالتفصيل ، حيث أن الإدارة في المستويات العليا لا تملك الوقت الكافي للاهتمام بالتفا صيل ، وترك ذلك للرؤساء المباشرين.**

ج- أشعار الموظفين بأهميتهم، وضرورة اطلاعهم على كل شي.

ح- تفهم ما يفكر به الموظفون ،وما يشعرون به، والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم.

خ- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين وبين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء والمرؤوسين.

ثانيا- أنواع الاتصالات ووسائلها وأساليبها

١- أنواع الاتصال:

يا خد الاتصال أشكالا متعددة في التنظيم،فهنالك مثلا الاتصال الذي يأخذ اتجاها واحداً وهو يعنى نقل الرسالة من المرسل ألي المستقبل بدون أن يكون هناك اتصال عكسي من المستقبل ألي المرسل للتعرف على رد الفعل أو مدى فهم الرسالة، وهذا الاتصال من النادر وجوده في منظمات الأعمال الحديثة، وهناك الاتصال الأخر وهو الاتصال في الاتجاهين من المرسل ألي المستقبل والعكس صحيح، وهذا الاتصال يتوفر بكثرة في المنظمات الحديثة والتي تتميز بالنمط الديمقراطي في الإدارة.

ألا أن التقسيم الأكثر شيوعا للاتصال هو التقسيم الثلاثي ، من أعلى ألي أسفل ومن أسفل إلي أعلى والاتصال الأفقي.

ويمكن توضيح أنواع الاتصالات كما يلي:

أ- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسميه.

* **الاتصالات الرسمية**: وهى ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة التي تراعى في هذه المنظمات.

والاتصالات الرسمية يمكن أن تسير في واحد من ثلاث اتجاهات أساسيه هي:

= **الاتصالات من أعلى ألي أسفل"الهابطة".**

وهى تهدف ألي نقل البيانات والمعلومات بخصوص العمل من المدير العام ألي مدراء الإدارات، ومن مدراء الإدارات ألي رؤساء الأقسام ومن ثم ألي رؤساء الوحدات، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاص أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمنظمة.

ومن أهم مزايا الاتصال النازل "الهابط" ما يلي:

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على أزاله مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضى على انعدام الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حاله خيبه الأمل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون أن يدرى لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- **يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام أو تقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.**
- تمكن العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المؤسسة.

وعيب هذا الاتصال عدم استخدام الوسيلة المناسبة في الاتصال، كما أن الرؤساء والمدرين قد يتأخرون في إعطاء التعليمات والبيانات حتى يطلبها المرؤوسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فاعليتها.

= الاتصالات من أسفل ألي أعلى(الصاعدة):

تتجه الاتصالات في هذا النوع من أسفل ألي أعلى أي من المستويات التنفيذية ألي المستويات الإدارية (أو من المرؤوسين ألي الرؤساء).

حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها ألي أعلى، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى واقتراحات وأفكار وأراء الأفراد ومشاكل العمل.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الاتصال ما يلي:

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحسا سهم ومشاعرهم، وفي هذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية، والذاتية لهم.
- تمكين الإدارة من اكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم أو الأهداف المنظمة وسياستها، وما هي درجات الرضي ولاستياء لديهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، أو وصولها ألي مرحله الخطر ومعالجتها.

الاتصالات الأفقية:

وهى الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري(الهرمي) في المنظمة، وهى هامة وحيوية لتحقيق فاعليه المنظمة وحيث نجد كثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل ووتتضح أهميتها في المنظمات كبيره الحجم والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كبيره.

وينظر ألي الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادليه لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم، **ويعتقد أنها تخدم أربع أهداف هي:**

- تنسيق الواجبات حيث يجتمع المديرون لمناقشه كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
- حل المشكلات حيث يجتمع المديرون لحل مشكله مشتركة.
- المشاركة في المعلومات حيث يجتمع مديرون مع مديرين آخرين لتبادل المعلومات
- حل المنازعات حيث يجتمع المديرون لحل نزاع ما.

ويمكن أن تتحقق الاتصالات الأفقية من خلال الاتصال المباشر بين المديرين، أو فرق العمل المؤقتة، أو اللجان، أو الدور التنسيقى الذي يلعبه المدير.

الاتصالات غير رسميه:

وهى تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبته مكتوبة ورسميه كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية. وتتم هذه الاتصالات بين مستويات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها.

والاتصالات غير الرسمية نوعان:

الأول، يتفق في أهدافه ومراميه مع أهداف ومرمى الاتصالات الرسمية، وهذا ما ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه.

الثاني، له أهداف ومرامي ليست هي أهداف ومرامي الاتصالات الرسمية وهذا لا يؤيده المديرين في العادة، بل يحاربه البعض منهم على ضن منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغها أهدافها.

ومن أمثله الاتصالات غير الرسمية ما يلي:

- ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة، أو عن آمالهم وأمانيهم وتمنياتهم أو عن الأحوال العامة التي تسترعى اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم.
- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.

- الشكاوى والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة ألي المدراء متخطيه في ذلك كل المستويات الإدارية.

الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة.

وتعنى الاتصالات المباشرة تلك التي تتم بين المرسل والمستقبل دون أيه وسائط أو أطراف ثالثه تقع بينهما، أما الاتصالات غير المباشرة فهي التي تتم عبر أطراف ثالثه غالبا.

ويتميز الاتصال المباشر بأنه يسمح للمرسل بتعبير عن نفسه بنفسه ، مما يضمن مزيداً من الوضوح. كما أن هذا الأسلوب يسمح للمرسل بان يتأكد من رسالته وصلت كما أرادها أن تكون ، وذلك من خلال ملاحظته لاستجابات المستقبل، وربما من خلال سؤاله للمستقبل أن كان قد استوعب مضمون الرسالة بدقه أم لا، أضف ألي ذلك أن الاتصال المباشر يضمن سريه عمليه الاتصال ، ويحول دون تسرب المعلومات، وتبدو هذه الأهمية كبيره بالنسبة للرسائل التي تستوجب الاحتفاظ بسريتها. وهذا مالا يمكن تحقيقه بسهوله فيما لو كان الاتصال غير مباشر.

٢- وسائل الاتصال:

المقصود بوسائل الاتصال هو الشكل المادي الذي تتخذه الرسالة والوسط الذي تتدفق عبره، وهى عديدة ومتنوعة، ولكل منها مزاياها وعيوبها، ومدى ملائمتها لإتمام اتصال جيد، **ويمكن تقسيمها على النحو التالي:**

أ- الوسائل المباشرة.

ب- الوسائل المقروءة أو المكتوبة.

ت- الوسائل المسموعة.

ث- الوسائل المرئية.

سوف نتناول بشي من التفصيل كل نوع من هذه الوسائل:

أ- الوسائل المباشرة:-

وهى أكثر الوسائل فاعليه وتأثير في الجمهور، لان الاتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادة مباشرة ، أي وجهاً لوجه، بمعنى أن ما يريد أن يقوله وما يريد أن يعطيه المرسل من انطباعه يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة.

والوسائل المباشرة للاتصال تحتاج ألي مهارة خاصة وقدرات من قبل القائمين بها ، حتى يكتسبوا احترام وتقدير من يتم الاتصال بهم، **وتأخذ هذه الوسائل الأشكال التالية:**

- تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة.
- الاشتراك في المسابقات العامة.
- المشاركة في الحياة العامة.
- خدمه المجتمع المحلى.
- رعاية العاملين بالمنشأة.
- مخاطبة الجمهور والتأثير النفسي عليه.
- المقابلات الشخصية.
- الزيارات لمواقع لعمل.

ب- الوسائل المقروءة والمكتوبة:-

وهى الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسائلها ألي الجمهور عن طريق الكتابة، سواء بالنشر في الصحافة، أو عن طريق طبع العديد من النشرات والدوريات والأدلة الإرشادية، والكتيبات المطبوعة، **وأهم هذه الوسائل فيما يلي:**

- الجرائد اليومية.
- التلغراف والتلكس.
- المجلات.
- مطبوعات المنشأة.
- الرسائل البريدية.

ت- الوسائل المسموعة:-

كانت الوسائل المسموعة للاتصال غير متوافرة في سنوات ما قبل اكتشاف اللاسلكي، وسرعان ما ظهرت الإذاعة، وأصبحت وسيلة اتصال فعالة، بل واتسع انتشارها حتى لجأت الكثير من المنشات ألي الاستفادة منها ألي أقصي قدر ممكن، ومن هذه الوسائل ما يلي:

- الاستماع والإنصات.
- الإذاعة.
- التليفون.
- التسجيلات.
- مكبرات الصوت

ث- الوسائل المرئية:-

وهى الوسائل التي تتمثل في الصوت والصورة معاً، والتي يمكن أن تظهر على شاشة التلفزيون، أو على شاشة السينما، أو بواسطة أجهزة الفيديو.

وقد أجرى بعض الباحثين عده تجارب لقياس قوة التجاوب لكل وسيله من وسائل الاتصال، **فكانت النتيجة تسلسل تلك الوسائل على الترتيب التالي:**

- المحادثة الشخصية.
- المناقشة الجماعية.
- الاجتماعات غير الرسمية.
- التلفزيون.
- اجتماعات رسميه.
- السينما.
- التليفون.
- التلغراف.
- المراسلة الشخصية.
- الخطابات.
- الصحافة.
- الملصقات واللافتات.
- المجلات.
- الكتب.

٣- أساليب الاتصال:

أن فهم العاملين للأوامر والتعليمات والخطط والسياسات الموضوعية يتوقف على الأساليب التي تستخدمها الإدارة في الاتصال بهم، وتتعدد هذه الأساليب وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعنى. وتنتقل المعلومات والبيانات والتعليمات من وإلى العاملين داخل المنظمة إما مشافهة أو في شكل كتابي أو بهما معا، إذ قد تفضل الإدارة وخاصة في المنشأة الصغيرة الاتصالات والمناقشات المباشرة في توصيل تعليماتها والوقوف على رغبات العاملين، وقد تفضل في بعض الأحيان الاعتماد على الأساليب الكتابية لتوصيل نوع معين من التعليمات.

ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يلي:-

أ- الاتصالات المكتوبة:

وهذا الاتصال يعنى تدوين الرسائل في صوره مادية مكتوبة، من أهم أشكال هذه الاتصالات في مجال العملية الإدارية: المذكرات، والتقارير، والتعميمات، والمنشورات، والكتب، والرسائل،...الخ.

ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب:-

- انه يحقق شرط الوضوح، فالمادة المكتوبة هي أكثر مواد الاتصال تحديداً.
- انه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصوره أخرى.
- انه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتنكر لها في حالات الفشل.

ب- الاتصالات الشفوية:

وهى الاتصالات التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، أو غير مباشرة وذلك عن طريق المواجهة بينهما ، أو عن طريق الهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحد ليقوم بنقلها.

ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب:

انه يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة، كذلك فان هذا الأسلوب يسمح لكل طرف في الاتصال أن يتأكد من الأخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمى أليه.

واهم أساليب هذا الاتصال ما يلي:

- الاتصال خلال الاجتماعات والمؤتمرات.
- الاتصال خلال المقابلات الشخصية والأحاديث المباشرة.
- الاتصالات خلال المكالمات الهاتفية.

ت- الاتصالات المرمزة والمصورة:

حيث يتم في هذا الاتصال استعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير، المهم أن يكون كلاً من المستقبل والمرسل متافهمين على ما ترمى إليه هذه الأساليب المستعملة.

وغالباً ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات التعليمية كوسائل إيضاح للطلبة المبتدئين.

ث- الاتصالات بالمس أو بالإشارة أو بتعابير الوجه:

أن هذا النوع من الاتصالات حتى تنجح لابد أن تكون هذه اللمسات أو الإشارات ذات معان مألوفة ومتداولة لدى المستقبل حتى يفهم مراميها، ومن أبرزها: غمزة العين أو الإيماء بالرأس أو الابتسامة.

ويتم إتباع هذا الأسلوب عادة في الاتصالات المباشرة وغير الرسمية. وفي مثل هذا النوع من الاتصال يجب على الرؤساء لن يميزوا بين ما هو مقصود وبين ما هو غير مقصود، والتنبيه في حالات الاتصال غير المقصود ألي ضرورة عدم إساءة الفهم حتى لا تحدث نتائج غير مرغوب فيها.

ثالثاً- معوقات الاتصال وطرق التغلب عليها

١- معوقات الاتصال:

هناك بعض المعوقات التي تعترض عمليات الاتصالات الإدارية داخل المنظمة، وهذه المعوقات تعمل على تشتيت المعلومات وتشويشها فتقلل من فاعليه عمليه الاتصال وبالتالي تسهم في عدم أو تقليل الوصول ألي الأهداف المنشودة.

ومن أهم العوائق التي تعترض عمليه الاتصالات الإدارية ما يلي:

أ- **اللغة**: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال ، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو مكتوبة هي التي ترسم صورة ومعنى الرسالة المراد تبليغها، فاللغة شاسعة وواسعة، والكلمات لها معاني مختلفة ربما يرى البعض تفسيرها أو فهمها إما لان المعاني غير واضحة أو بسبب التفاوت في التعليم والثقة والبيئة أو بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة أو المستوى الإداري أو التعليمي ، لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى، كما أن لطريقه نطق الألفاظ أهميه في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.

ب- **غموض الرسالة**: أن استخدام الكلمات من قبل الشخص المرسل ربما يختلف عن استخدامها بواسطة المستقبل، والأسباب في ذلك تعود ألي أن كل فرد يختلف عن الأخر، ولما كانت العوامل الفردية تختلف بين الأفراد فانه من المتوقع أن

يختلف إدراكهم لمعاني الكلمات لدى كل منهم مما يحدث عقبه في إتمام عمليه الاتصال، فكثيراً ما نجد أن اختلافات في وجهات النظر بين المستويات الإدارية في المنظمة تعود ألي اختلاف في فهم وتفسير الأمور وحكمهم على الأشياء.

ت-**التخصص**: أن التخصص كأساس للتنظيم يمكن اعتباره من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها

الاتصـال بغيـر الفنيـين التخصصـين هـذا بالإضـافة ألـي تحيـز الفـرد المتخصص ألي تخصصه مما يضر بمصالح المنظمة كلها إذ يهتم بمصـالح قسم أو إدارة واحدة لا بمصـالح المنظمـة كلها عند معالجـة المشـاكل واتخـاذ القرارات والنظر أليها دائماً من زاوية واحدة.

ث-**العوائـق النفسـية**: هنـاك عوائـق أو عوامـل نفسـية تـؤثر تـأثيراً مباشـراً فـي مـدى فاعليـة الاتصـال، ومـن هـذه العوائـق عـدم التنبـه لـبعض العوائق النفسية مثل الخوف والتعصب وسؤ العلاقات بين الأفراد وتـأثير أدراك الفـرد وتصـوره علـى معنـى المعلومـات المتبادلـة واحتمـال تشـويه المعلومات قصدا أو بغير قصد، ويحدث تشويه المعلومـات المقصـود عنـدما يعمل الأفراد على تحقيق أهداف خاصـة غيـر تلك التـي وضـعها المسئولون في المنظمة أي عدم التوازن بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، أما التشويش الغير مقصود فيرجع أساساً ألـي اختلاف المعـاني لـدى الأفـراد وعـدم تلاقـى وجهات النظر بينهم حيث ينظر كل منهم ألـي الأشـياء والمواقف بمنظـاره الخاص مما يؤثر في الواقع على كفاءة عمليه الاتصال.

ج- **حجم المنظمة وموقعها الجغرافي**: يؤثر حجم المنظمة على عمليه الاتصـال لان كبـر حجم المنظمـة يـرتبط بالانتشـار الجغرافـي للمنظمـة علـى أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب مختلفة وذلك لان بعد المسـافة بين مصدر الرسالة(مركز اتخاذ القرارات) ومستقبل الرسالة (موقع التنفيذ) قد يـؤدى ألـي تغيـر أو تعديل أو تحريـف فـي موضـوع الرسـالة، فكلمـا زاد البعد الجغرافي كلما صعب أجراء الاتصـال فـي الوقت المناسب والظـروف الملائمة مما يؤدى في كثير من الحالات ألي تأخر إنجاز الأعمال وتكديسـها وبالتالي زيادة نفقات الأعمال والخدمات والحد من فاعلية الاتصال.

ح- **عدم الإصغاء للمرسل**: يتطلب الإصغاء للرسالة أن يعود الشخص الملتقى قادراً على فهم ما يسرى ، كما الإصغاء صفة ذات أهمية بالغة يتحلى بها المدرك من جميع المستويات.

خ- **البنـاء التنظيمي**: كلما ازداد حجم المنظمة وتعددت المستويات الإدارية فيها وبالتالي كبر حجم الوحدات الإشرافية فيها وتشعب العلاقات ألي أنواع متعددة مثل العلاقات التنفيذية والاستشارية والوظيفية فان ذلك سوف يؤدى ألي زيادة احتمال انهيار نظام الاتصالات بين هذه المستويات.

د- **كثرة قنوات الاتصال**: فكلما زادت قنوات الاتصال كلما زادت احتمالات تعرض الرسالة للتشويش والتحريف، وهذا المنطق ينطبق على الاتصالات الشفوية وغير اللفظية، أم الاتصالات المكتوبة فأنها لا تتعرض للتشويش مهما كان عدد قنوات الاتصال.

ذ- **الرقابة على الاتصال**: تؤدى الرقابة على الاتصال ألي تغيير بعض الكلمات أو جمل الرسالة التي كتبها الموظف والموجهة ألي شخص ثالث مما قد ينتج عنه تغيير في المعنى المقصود من الرسالة كما هو مفهوم لدى الشخص الذي كتب الرسالة.

ر- **ظروف الاتصال**: فقد تكون الظروف المحيطة بمستقبل الرسالة عند وصولها أليه غير مناسبة لاستقبالها بالشكل المطلوب، فوجود متلقي المعلومات في ظروف تحتوى على مشتتات مثل الضوضاء في حال كون وسيلة الاتصال صوتيه، أو ازدحام مجال الاتصال بعناصر متعددة كوجود أكثر من فرد يحاول الاتصال بفرد واحد، أن هذا كله بلا شك يعوق من استقبال متلقي الرسالة للمعلومات المرسلة أليه من كل واحد منهم.

ز- **عنصر الوقت**: من المعروف أن وقت المستويات الإدارية العليا يكون محدوداً وبالتالي فهم لا يستطيعون القيام بعمليه الاتصال بشكل دائم مع كافه المرؤوسين، وإذا تمت عمليه الاتصال في هذه الظروف فقد لا يتم فهم الرسالة من قبل المدير المشغول كما هو وارد في المعنى الذي أرسله الموظف وذلك بسبب طبيعة عمل المدير وانشغاله وعدم توافر الوقت الكافي لاستيعاب الرسالة.

٣- طرق التغلب على معوقات الاتصال

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الاتصال ما يلي:

أ- تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لأشراف رئيس واحد.

ب- تفويض السلطة ألي المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الاتصالات بين هذه المستويات وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساساً من تفويض السلطة إليهم.

ت- اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزياً دون الرجوع ألي الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة إتباع اللامركزية وإشراكهم في عمليه اتخاذ القرار.

ث-السماح بنوع من الاشتراك في الإدارة. يعتبر هذا العامل ذا أهميه بالغة في نجاح عمليه الاتصال والتغلب على معوقات التي تنشاء عن عدم الشعور بالارتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا، أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز ثقتهم بإدارة المنظمة وبالتالي يسهل ذلك من إجراء الاتصالات بين ألا داره والعاملين.

الفصل السادس
تطبيق الاتصال الإداري بالمؤسسات المكتبية

إن مفهوم " المعرفة " هو مصطلح قديم وليس بالأمر الجديد، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما عليه الآن، إلا إن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو الإنسان، ومن المؤكد أن التقدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده القرن الحالي والذي يعتبر أكبر تغيير في الحياة البشرية والذي مكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة، وبحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل الأخرى المادية

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار.

ورغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها وتوصف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي. وهي تلك العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة من أجل التوصل لأفضل الممارسات .

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة .

ويرى عالم الإدارة الأميركي " بيتر دروكر " أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها ، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر .

ومما لاشك فيه إن تقنية المعلومات تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

الاتجاهات الحديثة لمفهوم المعرفة:

١- أحد موجودات المنظمة بصيغة معرفة كيف (Know How) ومعرفة لماذا (Know Why) أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.

٢- المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلى إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق المعرفة عبارة عن معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد ركزت على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها.

٣- المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكية Drucker المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات. ما يحتاج الأفراد إلى معرفته للقيام بأعمالهم.

٤- المعرفة=القوة وهي المفتاح لحل المشكلات الغامضة المعرفة من زاوية التفوق المعرفي وهو الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة، بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.

٥- تناول الاتجاه الخامس مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل أكثر من عنصر وهي الأسس الاجتماعية للدولة. وهي عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة مثل الأسس الاجتماعية للدولة، وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة.

٦- تناول هذا الاتجاه المعرفة من منظور ثنائي وهو المفهوم الشامل للمعرفة، وهي تفاعل بين نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف - (Know How) وهي غير مرمزة وصعبة الانتشار، ويصعب لفظها لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة من العمل والممارسة.

والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين - (Knowing About)وتوصف بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً

باستعمال نظام الرموز ولذلك يمكن نشرها بسهولة، ونجدها بصيغة مواصفات منتوج وبراءات اختراع ومخططات.

خصائص المعرفة :

اختلفت وجهات النظر التي يحملها الباحثون في هذا المجال وللإفادة المتوقعة منها، وقد أشار زكريا (١٧:١٩٩٨-٥٥) إلى عدة خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر **مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي:**

١- **التراكمية** : المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة .
٢- **التنظيم** : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
٣- **البحث عن الأسباب** : التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل .
٤- **الشمولية واليقين** : شمولية المعرفة لا تسري على الظاهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.
٥- الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

وقد أشار (Mc Dermott, 1998) إلى ستة خصائص للمعرفة وهي:

١- المعرفة فعل إنساني
٢- المعرفة تنتج عن التفكير
٣- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة
٤- المعرفة تنتمي إلى الجماعات

٥- المعرفة تتوالدها الجماعات بطريقة مختلفة
٦- المعرفة تتولد تراكمياً في حدود القديم

وأشار كلاً من (Winch & Schneider) إلى أن المعرفة تتميز باللاملموسية.

مصادر المعرفة :

عرف Saffady, 2000:4-5 مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. وقديماً أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة.

ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى قسمين :

١- **المصادر الخارجية** : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه

٢- المصادر المكتبات والانترنت والانترانت، وملاحظات لوتوس، والقطاع التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

ويشير Vail, 1999:18 إلى أن كل مؤسسة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة ، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة. وتقوم بعض المؤسسات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المؤسسات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء.

٣- **المصادر الداخلية** : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لا سميا الانترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات. وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة، **وهناك افتراضان :**

الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات .

الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرهما، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولابد من الإشارة إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسة (الإستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسة (الأنظمة،الاستخدامات، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي

تشكل مصدراً مهماً لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشراً لمسك المعرفة الضمنية، إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.

أنواع المعرفة:

يحدد المصدر نوع المعرفة، وتختلف أنواعها تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها. وصنفها Lundval, 1999 إلى أربعة أنواع:

١- معرفة - ماذا Know What وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها .
٢- معرفة - لماذا Know Why وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين
٣- معرفة - كيف Know How وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة .
٤- معرفة - من Know Who وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف أداء ماذا.

وصنفها أغلب الباحثين ومنهم Vail,1999 - Hauer, 1999 – Duffy 2000 –King, 2000 **إلى نوعين :**

١- معرفة ضمنية Tacit Knowledge وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.
٢- معرفة ظاهرة Explicit Knowledge وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين.

أهمية إدارة المعرفة:

·تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها. تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وومكنة.

توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئية الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها. حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها. يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

·تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .

تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

·تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة .

المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي :

١- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
٢- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
٣- خلق البيئية التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
٤- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
٥- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
٦- التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
٧- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
٨- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
٩- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
١٠- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

مبررات التحول إلى إدارة المعرفة :

تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، **ويمكن أن نلخص**

هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية :

١- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة .

٢- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات .

٣- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على **تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.**

٤- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة والتي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.

٥- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيد المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها .

٦- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

٧- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات

٨- .التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات .
٩- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

عمليات إدارة المعرفة:

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود.

وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد وخزنها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة.

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة مشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصل إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام .

عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة Fraunhofer IPK, 2000 والذي اعتمده (Heisig & Vorbeck, 2000:114) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية فقد تضمن ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة، **وهي :**

١- تشخيص المعرفة
٢- تحديد أهداف المعرفة.
٣- توليد المعرفة.

٤- خزن المعرفة.
٥- توزيع المعرفة.
٦- تطبيق المعرفة

أولاً – تشخيص المعرفة Knowledge Identification :

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو
مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

وفي هذا الصدد نشير إلى منظمة AMS الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسين، الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها، والثاني هو في كيفية أسر هذه المعرفة، ومن أهدافها أيضاً توفير مبدأ الملاءمة مع الغايات الموضوعة للمشروع الذي يكتنفه الغموض. ويشير (Alvesson, 1993:1003) في هذا الصدد إلى أن المعرفة ليس في حد ذاتها هي الغامضة، بل إن الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المؤسسة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة وحدد (علي، ١٩٩٤، ١٥٠-١٥١) **طرق عديدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص هذه وهي :**

أ- **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد**: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة (Knowledge Engineers) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

ب- **تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية** : Semantic Net :تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك .

ت- **تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية** : Formal Semantic وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ .

وأشار (Vail, 2000:10) إلى النماذج في تشخيص المعرفة، التي تأسرها من قواعدها وتساعد على توصيلها بأشكال متعددة بدءاً من القصص (النماذج الشفوية) والمخططات (نماذج الصور) إلى معالجة الجداول (النماذج الكمية).

ثانياً - تحديد أهداف المعرفةDefine Knowledge Goals :

تدرك المؤسسات لاسيما الصناعية منها أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أيضاً أهدافاً معينة وبدون تحديد تكل الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق. ويشير Heisig) (& Vorbeck, 2000:116**إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن أهدافها التي أشار إليها :**

أ- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات الشركة.

ب- تسهيل الإبداع

ت- التوجه نحو الزبون.

ث- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ .

الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية. وإذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لا يتمكنون من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز.

ثالثاً- توليد المعرفة Generating Knowledge :

هي تلك العمليات التي تعني:

أ- أسر Capturing

ب- أو شراء Buying

ت- أو ابتكار Creating

ث- أو اكتشاف Discovering

ج- وامتصاص Absorbing

ح- واكتساب أو استحواذ Acquiring

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. والامتصاص يشير على القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.

واقترح (Cohen & Levinthal, 1990:141) أنموذجاً شاملاً لاكتساب **المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد الأنموذج على ثلاث نقاط جوهرية:**

١- إن توليد المعرفة هو جهد بشري

٢- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد

٣- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، حيث عندما تتغير الأسواق فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. وأكد (Nonaka & Takeuchi, 1995:59) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من **خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة :**

الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي .

وقدما أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة **الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي :**

- **الاشتراكي** : Socialization والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

- **الخارجية** : Externalization أو الاتجاه إلى الخارج: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.
- **التجميعية** : Combination وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكليات.
- **الداخلية** : Internalization والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية .

وقدم (quinn, etal, 1996:76-80) أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي :

١- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
٢- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
٣- التحويل من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية .
٤- تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية .

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه أيضاً (Coffee, 2000:104) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين. لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لعدة أسباب، مثل السعة الامتصاصية، والقدرة، وإمكان الاتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة. وهذا ما أشار إليه (Vorbeck & Finke, 2001:48) عندما أكد أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال. وأشار فرجاني، ٢٠٠١ – ١-٢ **إلى المعرفة تكتسب عبر ثلاثة طرق :**

- التعلم .
- البحث العلمي .
- التطوير التقني .

نلاحظ أن كلمة (الأسر) تلائم المعرفة الضمنية التي مصدرها عقول المبدعين بصورة أكبر مما في المعرفة الظاهرة التي تلائمها مفردات الشراء والاكتشاف والامتصاص.

رابعاً - خزن المعرفة Storage of Knowledge

هي تلك العمليات التي تشمل :

الاحتفاظ Keeping

الإدامة Maintenance

البحث Search

الوصول Access

الاسترجاع Retrieval

المكان Warehousing

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات التي تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو آخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

خامساً – توزيع المعرفةKnowledge Distribution

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة.

توزيع المعرفة هي تلك العمليات التي تشمل :

التوزيع والنشر Distribution المشاركة Sharing التدفق Flow النقل Transferالتحريك Moving .

حدد (بادراكو، ١٩٩٣، ٢-٣) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي :

١- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر .
٢- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها .
٣- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك .
٤- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي .

ويشار في هذا الصدد إلى دور تجمعات الممارسة Communities of Practiceالتي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة وبنموذج الوكيل التقني والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات وطبقاً لـ (Heisig & Vorbeck, 2000:119)فإن **هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي :**

١- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
٢- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت)
٣- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
٤- وكلاء المعرفة.
٥- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
٦- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم .

ويؤكد خبراة إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل ويجب الانتباه إلى ثلاث نقاط **مهمة:**

الأولى – إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي .

الثانية – اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة .

الثالثة – إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير .

إن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

سادسا – تطبيق المعرفة Applying Knowledge

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، **وتشير هذه العملية إلى :**

الاستعمال Use

إعادة الاستعمالReuse

الاستفادة Utilization

التطبيق Applying

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk, 1999:27)إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة Knowledge Manager والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ التدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنية الحديثة، وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها :

الفرق متعددة الخبرات الداخلية :

– مبادرات العمل

– مقترحات الخبير الداخلي

– اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة

– التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين .

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وهذا يقود بالضرورة إلى ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة ككل. فمثلاً إذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ .

وهناك عدد من الباحثين أضافوا عمليات أخرى مثل تنظيم المعرفة – واسترجاع المعرفة – وإدامة المعرفة .

سابعاً – تنظيم المعرفة Knowledge Organizing

تناول الباحثون في حقل إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة إلى تلك **العمليات التي تهدف إلى :**

· تصنيف المعرفة Classifying

·فهرسة أو تبيويب Indexing

·

رسم Mapping

وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفاً إن لم يكن معدوماً. إن فهم واستخدام مفهوم التصنيف متعدد الأبعاد للمعرفة يكمن في صلب عملية إدارة المعرفة، وإن تنظيم المعرفة عملية في غاية الأهمية، ذلك أن الأشخاص الذي يستعيدون معرفة غير منظمة غالباً لا يتحقق لهم الوضوح الكافي، مما يؤدي إلى ضعف مساهماتهم في القدرات الإبداعية للمؤسسة .

إن الأفراد العاملين بحاجة إلى معرفة كيفية إتمام تصنيف وتنظيم المعرفة، وبحاجة إلى أن يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها. ويجب أن يكون التصنيف حدسياً للذين سيستخدمونه، لأنه يمكن الأشخاص من التحرك والتجوال في ساحة المعرفة، وإيجاد المعالم المألوفة، واستخدام الطرق القياسية للوصول إلى المعرفة المهمة.

ثامناً – استرجاع المعرفة Knowledge Retrieval

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة بأنها تلك العمليات التي تهدف إلى البحث Search والوصول Access بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال. إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية. إن استرجاع المعرفة عملية ليست سهلة وغير متاحة، فهي تعتمد على فاعلية المؤسسة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة، وأن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلاشى إن لم توضع في قواعد وخلاصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول وتبسط لصبح متاحة للمستفيدين المحتملين، لأنه بدون ذلك لا يمكن الوصول إليها وعملية البحث عنها تكون مكلفة وعدمة الجدوى فضلاً عن أن المعرفة التي لا يعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتقادم مع مرور القوت، لأن الاستخدام يعيد إغناءها ويجددها .

إن الوصــول للمعرفــة يعــد المفتــاح الأساســي للنجــاح، وأغلــب المؤسســات لــديها وســائل وأســس هيكليــة تعــد مهمــة لإســناد عمليــة إدارة المعرفة، مثل آلات البحث التلقائي في النصوص المتعلقة بموضوع مـا علـى الإنترنت .

إن استرجاع المعرفة واستعمالها يضمن أفضل الممارسات فـي دعـم القرارات وحل المشكلات وأتمتة العمل، وإن جوهر إدارة المعرفة يكمن فـي السعي لوضع المعرفـة المشـتركة للمؤسسـة تحـت تصـرف العامل فـي موقـع عمله .

إن عملية الاسترجاع تتحقق عبر طـرق مختلفـة مثـل استخدام الـذكاء الصناعي والتحليل الإحصـائي، ومـن الأسـاليب الإحصـائية أسلوب العناقيـد Clustersالذي يرتب البيانات بـالطرق التـي يريـد المسـتخدمون رؤيتهـا بهـا، وهـي تشـبه طريقـة ترتيـب المحـال التجاريـة للسـلع بحيـث تتواجـد المعرفـة المتشابهة مع بعضها.

تاسعاً – إدامة المعرفة Knowledge Maintaining

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة عمليات:

- التنقيح Pruning
- النمو Growing
- التغذية Nourishing

والتي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت. وقد أشار عديد من الباحثين إلى أن المعرفة تحتاج إلى مراجعة وإدامة مستمرين .

تشير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة .

ولكن السؤال المهم هنا هو : إلى مدى يتم الاحتفاظ بتلك المعرفة،فمن القرارات المهمة لإدارة المنظمة تحديد ما يجب الاحتفاظ به منها. وقد أقترح (Duffy, 2000:64)وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات: معرفة فاعلة – خاملة – أرشيف. وحيث أن المعرفة عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين، فعلى المؤسسات العمل على نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر، وأن يكون معدل النمو متفوقاً على معدلات النمو لدى المنافسين .

ومن مبررات الإدامة إن المعرفة المتولدة الجديدة غالباً ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها وخزنها في القواعد المعرفية .

تحتاج المعرفة إلى صلاحية زمنية وتحديث، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمناً وسائل التحديث والإضافة وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وأن تكون المعرفة قادرة التنامي والتجديد. والمهم هنا هو التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة. ولاسيما أن قيمتها البعيدة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها. إن المحافظة على المعرفة مهم، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند مغادرتهم.

العناصر الأساسية لإدارة المعرفة واستراتيجياتها ومقاييسها:

تختلف استراتيجيات إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف طبيعة وعمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه. ويجب أن تبنى الإستراتيجية على أساس المشاركة بالمعلومات والمعرفة، وتوفير المزيد من أساليب الاتصال السهلة والسريعة، ودعم سياسات المشاركة والمرونة بتبني الممارسات الإبداعية، وتكامل التنظيم الرسمي واللارسمي في المؤسسة، وقد تم طرح العديد من النماذج لإدارة المعرفة، والتي تركزت على بناء هياكل التعلم الفردي والتنظيمي وبناء ثقافة المشاركة المعرفية.

العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

تشير معظم البحوث في إدارة المعرفة إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي :

· الإستراتيجية

·الأشخاص

·التكنولوجيا

·العملية

إن اشتراك هذه العناصر الأربعة تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعاً وخدمات .

تعرف الإستراتيجية على أن أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع (ماهر، ١٩٩٩،٢٠٠٠)

ينظر للإستراتيجية على مستويين :

الأول – يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية .

الثاني – يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المؤسسة الأشمل، والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الالكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها .

دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة :

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، (تضاف إلى خصائص المعرفة) لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع .
- توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية – في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة .
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة، فيمت التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فمثلاً إذا كانت الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها .
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة .
- إن اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة سواءً أكانت تنويعاً، أم تركيزاً، أم دفاعية أم هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة .
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها .
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما .
- تحدد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المؤسسات المماثلة.

دور الأشخاص :

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة (تفعيل دور الإنسان في العمل مرة ثانية بامتلاكه المعرفة-بعد أبعدته التكنولوجيا واستبدلته) ، لكون يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (الجماعية) التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. والمقصود بالأفراد هي كادر أنظمة المعلومات- وكادر إدارة المعرفة – وكادر البحث والتطوير – ومديرو الموارد البشرية – ومديرو الأقسام الأخرى – وقادة فرق المشاريع – والأفراد المساهمون في عملية إدارة المعرفة .

إن صناع المعرفة هي الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

الأدوار التي يؤديها الأفراد:

تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية. تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه. يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية. تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة (تحديد الأشخاص الذين يتملكون المعرفة).

تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبياً – سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

الأدوار التي تؤديها التكنولوجيا

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجيا **في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة وهي :**

- معالجة الوثائق
- أنظمة دعم القرار
- الأنظمة الخبيرة

ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها، **أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فتعمل على :**

- تدعم عملية الإبداعات
- تقليص مدة عملية الإبداع
- تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة

أما بالنسبة للأنظمة الخبيرة فالتكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي :

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.
- القدرة على اتخاذ القرار
- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها .

إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة، أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى استثمار كثيف بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرمزة، والتي يمكن استخدامها في التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الالكترونية.

ملخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

أسهمت التطورات التكنولوجيا في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة. أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة. أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

سهلت التكنولوجيا في وسائل الاتصال من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

دور العملية في إدارة المعرفة :

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية. والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي :

فهم السياق التنافسي للمنظمة، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة. تحديد ما تركز عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلاً، أم على التغيير المستمر للتصميم؟

تقرير مدى ممارسة العملية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟

نشاطات ودور العملية في إدارة المعرفة

١- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
٢- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة Knowledge Worker الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
٣- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة .
٤- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

استراتجيات إدارة المعرفة:

تختلف الإستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه وهي:

١- الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية. ضمن هذا التصنيف أشار : (Hansen, et al.,1999: 107-108)

أ)الإستراتيجية الترميزية Codification Strategy والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها .

ب)الإستراتيجية الشخصية Personalization Strategy ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها، والأشخاص الذي تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. أغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة.

الإستراتيجية الشخصية تتناسب مع المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتناسب المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب .

وميز Mc Elriy, 2003:34 بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي :

- إستراتيجيات جانب العرض Supply Side Strategies التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة .

• إستراتيجيات جانب الطلب Demand Side Strategies التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة. هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

قياس إدارة المعرفة:

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً أسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة.

وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية أما (Seeley & Dietrick, 2000:14-18) فقد أشار إلى أنه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المؤسسة. فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست

خطوات هي تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل. أما منظمة (American Management System) (AMS) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسين في المبادرة، وهم المستخدمون والمؤسسة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها (Hanley, 2000:34) وأشار (Tolen, 1999:59) إلى أن مشروع إدارة المعرفة ينبغي أن يحكم عليه وفق القيمة الاستبدالية وندرة المعرفة والقدرة على التميز

والتعقيد والضعف، والقدرة على الإبداع. وطور (Gupta & Govindarajan, 2000:494)مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكرت ذي السبع درجات .

وأشار(Abdol Mohammad & Greenlay, 1999:1-2) و (Malone, 1997:1-4) و (Duffy, 2000 (b):14-15)إلى بعض المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل العائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، ونفقات حماية العلامة التجارية، وإجمالي النفقات التسويقية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع .

فيما يلي عرض لبعض المقاييس في مجال إدارة المعرفة :

١- مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات :

طور (آرثر أندرسن) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (The American Productivity & Quality Center) أداة لاختبار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة **وكالآتي :**

الأسئلة؟

س١ – هل تقوم المنظمة برفع معرفة المجهز بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟

س٢ – هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة في حالة إخفاق الفكرة كلياً؟

س٣ – هل يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة؟

س٤- هل المعلومات – مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن – يجري تضمينها في نظم المعرفة؟

س٥ – هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخداماتها؟

س٦ – هل مؤسستك تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري؟

س٧ – هل المؤسسة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟

س٨ – هل مؤسستك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على إنفراد؟

س٩ – هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة بالمعرفة؟

س١٠ – هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟

مطلقاً (٠) - نادراً (١) – أحياناً (٢) – معظم الأوقات (٣) – في جميع الأوقات (٤).

وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المؤسسة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية :

9 – 1٠ نقطة : المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز .

10-19٠ نقطة : المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح .

2-30٠ نقطة : المؤسسة تسير في المقدمة.

31-40٠ نقطة : المؤسسة رائدة في ميدان المعرفة.

مقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) أداة لقياس وتحديد استعداد المؤسسة لإدارة المعرفة، إضافة إلى تحديد رأس المال الفكري، سميت هذه الأداة Info Line **وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وهي كالآتي :**

س١ – إن إستراتيجية المؤسسة للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة، إنني أفهم الأهداف والأسبقيات الحاسمة للمنظمة .

س٢ – إن أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها أو المشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة، إننا نعرف أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية لنا.

س٣ – إن استخدامنا للأفراد والاحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيتنا للعمل وحاجات الزبون وحاجات المنظمة للمعرفة .

س٤ – إن الأشخاص المهمين لعملنا جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بشكل ذي كفاءة .

س٥- لدينا إستراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (إيجاز الإدارة، البريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، وشبكة الإنترنت... الخ).

س٦ – إن ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء.

س٧ - إن المصادر البشرية والمبادرات في التدريب تدعم بروز نظام لإدارة المعرفة، **وإن البرامج تتضمن الآتي:**

تحديد الكفاءة أنشطة التعلم. تطوير المهنة. التخطيط المتعاقب. المقابلة المستندة إلى السلوك. نظام إدارة الأداء.

س٨ – إن التدريب في المؤسسة يوصل التدريب المناسب إلى الأفراد المناسبين عندما يحتاجونه، وتستخدم وسائل الإعلام (شبكة الإنترانيت والفيديو والتوثيق والصفوف ... الخ .)

س٩ – فقد تنافسنا مع شركات أخرى ونعرف أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة.

س١٠- إن القادة في المؤسسة يدعمون كادر التطوير ويؤمنون بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل.

النفي القاطع (١) – المتردد (٢) – الإيجاب (٣).

المؤسسة التي تجمع من (٢٥- ٣٠) نقطة هي على استعداد ووضعها جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة.

المؤسسة التي تجمع من (٢٠-٢٤) نقطة هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح .

المؤسسة التي تجمع من (١٠-١٩) نقطة عليها التوقف، إنها ليس في مراحل الاستعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة .

هذه الأداة معتمدة من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)

تحديات التنفيذ :

أولاً – تحديات إدارة المعرفة:

تواجه مؤسسات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة وقد أشار (Mc Dermott, 1998:12) **إلى أربعة تحديات وهي:**

١- التحدي التقني Technical Challenge المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد في على التفكير معاً.
٢- التحدي الاجتماعي Social Challenge المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.
٣- تحدي الإدارة Management Challenge المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
٤- التحدي الشخصي the Personal challenge المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة .

وتتمثل تحديات إدارة المعرفة في النقاط التالية(Rastogi, 2000:43-44)

تحفيز العاملين على البحث والتوقع، وتبني أفضل الممارسات التطبيقية. تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج إدارة المعرفة وقياس

نتائجه. تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة. جعل المعرفة مفيدة، أي خزنها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم. تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الكادر لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن يكونوا من خلفيات عملية متعددة لتوفير التنوع المعرفي وبمهارات عالية. تغيير إدراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم

المتخلفة. تحديد وتمثيل معرفة المؤسسة المتوافرة والمحافظة عليها. تحديد مدى مبادرات إدارة المعرفة. القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل الشركة وسياقاتها الإستراتيجية.

تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.

ثانياً – تحديد المسئول عن إدارة المعرفة:

تعد الإجابة عن التساؤل عمن تقع عليه مسئولية إدارة المعرفة من الأمور المهمة، هل هي مسئولية المديرين التنفيذيين، أم هي مسئولية الإدارة العليا، أم مسئولية مدير إدارة المعرفة وحده، المعلوم إن إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المؤسسة وبالتالي هي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها، ولهذا فإن إدارة المعرفة لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة برغم أن البعض يتصور أنها مهمة قسم الموارد البشرية، أو ضمن مهام قسم البحث والتطوير، ولا يستطيع مديرو الأقسام أو الإدارة العليا للمؤسسة منفردة خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة وخزنها وإدامتها والمشاركة بها ونشرها، لذا فإن كلاً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (نخص منها أقسام الإستراتيجية، الموارد البشرية، التدريب، البحث والتطوير، العمليات والتسويق)، فضلاً عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث وبعمل جماعي معاً .ثالثاً – دور مدير إدارة المعرفة الرئيس

: The Chief Knowledge Officer (CKO)

تقع على مدير إدارة المعرفة الرئيس معالجة القضايا الصعبة المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام والمنظمة ككل، وهو المسئول عن تهيئة البنية التحتية الملائمة في مجال التقنيات، ويكون دورها هنا تنسيقياً، لأن البنية التحتية للتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة تقع خارج سلطة مدير

إدارة المعرفة، وقد حددها (Rastogi, 2000:42) **دور مدير إدارة المعرفة في الأنشطة التي يؤديها على الأصعدة الآتية :**

١- **المستوى**: يكون دوره هنا هو مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق وجماعات الممارسة والمنظمة ككل، والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم بطريقة منتظمة ومستمرة .

٢- **العملية**: يكون دوره هنا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في كل منظمة .

تطوير القابليات: يكون دوره على هذا الصعيد هو تسهيل تطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة، وابتكار الجديد منها، وكذلك ابتكار القابليات المصممة؛ لتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة.

٣- **التكنولوجيا**: يكون دوره هو تقييم التكنولوجيات الملائمة للمؤسسة، والفرص التي ربما تبتكرها، والمساعدة في تقرير متى يتم تبنيها، وكيفية تنفيذها، ويهتم مدير المعرفة بتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة .

٤- **تطوير رأس المال البشري**: يهتم مدير إدارة المعرفة بإدارة برامج التعليم والتدريب في المؤسسة ومبادرات تطويرها وإنشاء مراكز التعلم الداخلي والصفي، ويهتم بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة .

٥- **النتائج**: يساهم في تصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء بهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة، وربما تتضمن هذه المصفوفات الإبداعات في المنتجات والعمليات والخدمات، وتقليل الدورة الزمنية لها ومؤشرات التحسن وبراءات الاختراع وفوائد الملكية الفكرية.

الخطوات العملية لإدارة المعرفة:

حدد (Prior,1999:2-5) الخطوات التي تتخذها المؤسسات لإدارة المعرفة وهي :

١- اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة حيث يوجد في كل مؤسسة الكثير من المعرفة غير المستخدمة، أو أنها لم تستخدم بصورة صحيحة، إما لأنهم لم يحددوها، أو لا يتمكنون من الوصول إليها، أو لم يعرفوا قيمتها وكيفية استعمالها.

٢- تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: حيث تعمل المنظمات على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.

٣- **جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر**: تلجأ المنظمة إلى تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما أنها تطور الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الحاملين لتلك المعرفة .

٤- **المعرفة حول الزبون**: المنظمات تعرف القليل عن زبائنها، مما دفع الكثيرين من المؤسسات لأن تكثف معرفتها عن زبائنها (حاجاتهم – رغباتهم – توقعاتهم – مستويات رضاهم) والتعرف على الزبائن المحتملين لها أيضاً .

٥- المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي: عدت بعض المؤسسات إدارة المعرفة بوصفها نافذة مفتوحة لإدراك مدى تفهم كوادرها لأعمالهم ولمستخدميهم، وقد سعت المؤسسات لتحقيق تغيير ثقافي، وأداتها في ذلك هي تطوير نموذج العمل المسمى (سلسلة العامل – الزبون – الربح) وبدأت الشركات في روية كيفية تأشير التغييرات في التدريب والتعلم بالعمل ونظرة العاملين في اتجاه أعمالهم والمؤسسة .

٦- **التعلم من الخبرة**: تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها لخلق التحسين المستمر. حيث تعمل المؤسسات على تكرار أدائها لخلق خبرتها والتعلم من ذلك؛ سعياً ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي .

٧- **ضمان وضوح الرؤية**: تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكادر، إذ لابد أن يكون للعمل غرض واضح، وذا لم يكن الغرض واضحاً، فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة جداً التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء .

٨- **التعلم من الآخرين**: المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً، إذ يمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية لو حصلت على المعرفة من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها، وأن المقارنة المرجعية تعد ضرورية لذلك .

٩- **شراء المعرفة الخارجية**: المؤسسات لا تستطيع أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً، إذ لابد لها من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية للأنشطة غير الجوهرية .

١٠- **الإبداع والتغيير غير النمطيين**: لابد للمؤسسات من الالتزام بالإبداع المستمر للمنتجات والأنظمة والعمليات والتسويق .

١١- **تطوير ثقافة التعلم**: تحتاج المؤسسات إلى تطوير الثقافة الملائمة، وتحتاج إلى القادة في كل مستوى، والذين لا يتحملون مسئولية أداء أعمال المؤسسات فقط، وإنما يتحملون مسئولية الثقافة التي تبقي النموذج الجديد حياً .

١٢- **تصميم نظم معلومات جديدة**: تحتاج المؤسسات إلى تطوير أنواع جديدة من نظم المعلومات تتلاءم مع طبيعة البرامج المستحدثة والاستخدامات المستحدثة.

عوامل نجاح إدارة المعرفة :

اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.

لخص (Rastogi, 2000:44) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي :

١- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

٢- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

٣- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة .
٤- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
٥- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية .
٦- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة .
٧- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
٨- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
٩- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
١٠- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
١١- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم .
١٢- ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار كم أي مكان آخر.
١٣- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة .
١٤- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المؤسسة الإستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

عوامل الفشل في إدارة المعرفة

حدد (Fahey & Prusak, 1998) **عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي :**

١- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
٢- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.
٣- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم .
٤- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار .
٥- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها .
٦- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
٧- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة .
٨- التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.
٩- الفشل في إدراك أهمية التجريبية.
١٠- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه).
١١- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

الفصل السابع
نظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات

تعتبر نظم أو أنظمة المعلومات من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد تعاظمت أهمية هذا المفهوم خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية للعديد من الأسباب التي قد يقف على رأسها ظهور الحاسوب وتطوّره. وتشمل هذه الأسباب أيضاً تضخم حجم المنظمات وتعقد نشاطاتها ، وتضخم حجم البيانات (أو المعلومات) التي تتعامل معها، وتطوّر وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية، والحاجة الملحة إلى المعلومات الدقيقة والسريعة من قبل إدارات المنظمات وفئات المستفيدين على اختلافهم، وضعف الأنظمة اليدوية التقليدية في إمداد المستفيدين بالمعلومات التي يحتاجون بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.

ولم تقتصر أهمية نظم المعلومات على حقل معين من حقول المعرفة البشرية دون آخر، لذلك نرى اليوم العديد من نظم المعلومات المتخصصة مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الاقتصادية ونظم المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الزراعية ونظم المعلومات الطبية نظم المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، وغيرها. ونستطيع القول أن العالم الذي نعيش فيه تحكمه مجموعة من النظم من أنواع مختلفة.

وتشكّل المعلومات المحور الأساسي لأي نظام معلومات في مؤسسة ما، والذي يشكّل بدوره جزءاً مهماً في منظومة المعلومات في أي مجتمع. وتعتبر المعلومات من العوامل المهمة التي تساعد في تقدم المجتمع وتطوّره، وفي اتخاذ القرارات على اختلافها والتي يتوقف بنجاحها على مدى توافر المعلومات الكافية بالمواصفات الكمية والنوعية والزمن المناسب. ولابدّ لنا من أن نتذكر بأن المعلومات مهما كانت أهميتها وقيمتها

لن تكون مفيدة ما لم نمتلك وسائل الوصول إليها والإفادة منها. ومن هذا المنطلق تنبع أهمية نظام المعلومات في مساعدة وصانعي القرار في صناعة القرارات الرشيدة والقيام بالأنشطة الإدارية على النحو الأمثل من خلال ما يقدمه لهم من معلومات مفيدة. وهناك اعتراف واضح بأهمية المعلومات وحيويتها كمورد ثمين من موارد المنظمة الحديثة، وأداة لا غنى عنها لامتلاك أو تحقيق الميزة

التنافسية الإستراتيجية المؤكدة، وتطوير المنظمة وتمنيتها، وتحسين الجودة المستمرة، والإبداع التكنولوجي ، وإعادة تصميم الأعمال وتنظيمها ، وصياغة إستراتيجية الأعمال وتطبيقها وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية، وتحقيق الإنجاز المطلوب في كل أنشطة وفعاليتها. وبما أن النظم التقليدية للمعلومات المطلوبة وبالمواصفات الكمية والنوعية والزمن المناسب في عصر يتصف بالتعقيد والتغير والتقلب والتطوّر المستمر، فقد ظهرت المعلومات المحوسبة، مما يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة للمشكلات الإدارية والإنتاجية والخدماتية في المنظمات الحديثة بطريقة علمية منهجية.

ومن المعلوم أن نظم المعلومات هي وليدة تلاقي كلّ من نظرية التنظيم، وتكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب، والعلوم السلوكية، وبحوث العمليات، والأساليب الكمية وتطبيقاتها في مجالي الصناعة وإدارة الأعمال.

ولتعريف نظام المعلومات على الوجه الأفضل، لابد من تعرف مصطلحي البيانات والمعلومات اللذين يتم الحديث عنهما بكثرة في هذا المجال فالبيانات هي حقائق أولية خام، غير مؤطّرة وغير منظمة وغير مرتبطة ببعضها بعضاً. أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطّرة والمنظّمة والمترابطة والمعدّة للاستخدام واتخاذ القرارات. إذ يقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) تستطيع الإدارة الإفادة منها.

تعريف النظام:

يعرّف النظام بأنه " مجموعة من العناصر المترابطة (أو الأجزاء المتفاعلة) التي تعمل معاً بشكل توافقي لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة. "ونستطيع أن نفهم من هذا التعريف أنه لابد من أن تكون أجزاء النظام متآلفة ومترابطة ومتناسبة حتى يمكّن النظام من تحقيق أهدافه بشكل سليم.

ويعرّف النظام أيضاً بأنه " مجموعة من النظم الفرعية وعلاقاتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف معينة. " ويعتمد هذا التعريف على فهم الأفكار الأربع المرتبطة مع بعضها، وهي: النظم الفرعية والبيئة والعلاقات والأهداف.

وترى مدرسة النظم أن كلّ شيء في الكون يشكل ويؤلف ما يسمى بالنظام، وهذا النظام جزء من نظام أكبر مه. أي أن كل نظم له نظم فرعية، والنظام الفرعي له أنظمة فرعية أخرى. ومن الأمثلة الواقعية على هذه النظرة هو جسم الإنسان الذي يمكن النظر إليه كنظام كلي متكامل، يتكون من عدة نظم فرعية تترابط فيما بينها وتعمل بشكل تآلفي هي النظام (الهيكل) العظمي والنظام العضلي والنظام الهضمي والنظام التنفسي والنظام العصبي، وغيرها. وتنقسم كل واحد من هذه الأنظمة الفرعية إلى نظم فرعية أخرى، ولنأخذ الجهاز العصبي مثالاُ على ذلك، إذ يتكون هذا الجهاز من الدماغ والنخاع الشوكي والأعصاب. ويتكون الدماغ من المخ والمخيخ والنخاع المستطيل. وتتكون الأعصاب من أعصاب حسّية وأعصاب محرّكة.

ويتّضح لنا من تعريفات النظام السابقة عدة حقائق هي:

أولاً: يتكون النظام من عدة أجزاء أو عناصر، ويمكن اعتبار كل جزء أو عنصر منها نظاماً فرعياً في حد ذاته. وبالتالي يضم النظام الواحد عدة أنظمة متداخلة.

ثانياً: ترتبط الأجزاء أو العناصر أو النظم الفرعية مع بعضها بعضاً طبقاً لنظام اتصال محدد وهذا الارتباط هو الذي يعطي النظام صفة التكامل والتماسك. فإذا حدث خلل في نظام الاتصال انفرط عقد النظام ولم يحقق أهدافه، وقد يتلاشي.

ثالثاً: يعمل النظام لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة تحكم نشاطه، وتحدد العلاقات بين أجزائه، وهي السبب أصلاً في وجود النظام، ويجب أن تؤدي أهداف النظم الفرعية إلى تحقيق هدف أو أهداف النظام الرئيسية.

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تعريف النظام بأشكال وصور مختلفة ومتعددة، وذلك وفقاً لترتيب عناصره وترتيب الروابط التي تجمع بينها، وطبيعة الوظائف التي يؤديها، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. إذ يمكن تعريف الحاسوب من قبل أحد محللي النظم بأنه مجموعة المكونات المادية (Hardware)والبرمجيات (Software) والإنسان(Human) ، بينما يعرّفه محلل آخر بأنه مجموعة من وحدات الإدخال (Input) ووحدة المعالجة المركزية (C P U) ووحدات الإخراج.(Output)

نظم المعلومات Information Systems

يسمى النظام الذي يعالج البيانات Data ويحوّلها إلى معلومات Informationويزود بها المستفيدين نظام معلومات، وتستخدم مخرجات هذا النظام وهي المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة. وعليه، يمكننا تصور نظام المعلومات على أنه مكون من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة. **ويتصوره آخرون على أنه مكون مما يلي:**

١- المدخلات Input وهي البيانات.
٢- المعاجلة (العمليات) . Processing وتتكون من جهاز الحاسوب نفسه والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والمفات والأشخاص.
٣- المخرجات Output وهي المعلوماتInformation

نظرية النظمSystems Theory

تُعني نظرية النظم بتحديد مجموعة من العناصر وإيجاد نوع من العلاقات بينها. **وتتمثل هذه العناصر بما يلي:**

أولاً: النظام ومكوناته System and its Componests

يعرّف النظام، كما ذكر سابقاً، بأنه " مجموعة من العناصر المرتبطة معاً ضمن نظام اتصال معين لتحقيق هدف أو أهداف معينة. وأن هناك نظماً كلية ونظماً فرعية. وتتكون وحدات النظام من وحدات الإدخال ووحدات المعالجة ووحدات الإخراج التي تعمل معاً لتشكل وظيفة كلية للنظام.

ثانياً: بيئة النظامSysten Environment

تعدّ طبيعة بيئة النظام الداخلية والخارجية ومدى تفاعل النظام مع هذه البيئة من أهم العوامل المؤثرة على نجاحه وتحقيقه لأهدافه المرسومة. إذ تتخذ أهداف النظام تبعاً لطبيعة التفاعل الناشئ بين النظام وبيئته.

ثالثاً: مستخدمو النظامUser

وهم مجموعة المستفيدين (أشخاص ودوائر وهيئات) من الوظائف النهائية للنظام. **ويقسم هؤلاء إلى قسمين هما:**

أ) مستخدمو النظام داخلياً:

وهم مجموعة الأشخاص والجهات المستفيدة من وظائف النظام داخل المؤسسة التي يعمل فيها النظام (مثال: الموظفون، والأقسام، والدوائر، ومشغّلو النظام، والقائمون على صيانة النظام وتحديثه وتشغيله ، وغيرهم).

ب) مستخدمو النظام خارجياً:

وهم مجموعة المستفيدين (أشخاص ودوائر وهيئات) من خدمات النظام خارج المؤسسة التي يعمل فيها النظام. (أمثلة: مؤسسة الضمان الاجتماعي، ديوان المحاسبة)

رابعاً: دورة حياة النظام Life Cycle

لكل نظام دورة حياة، تبدأ من تاريخ محدد وتنتهي كلياً أو جزئياً في تاريخ محدد ويمكن تلخيص مراحل هذه الدورة والتي سنأتي على ذكرها بشيء من التفصيل **لاحقاً بالآتي:**

١- الشعور بمشكلات النظام القديم وضرورة إحلال النظام الجديد محله.
٢- تحديد أهداف النظام الجديد.
٣- الدراسة الأولية للنظام الجديد.

٤- دراسة الجدوى الاقتصادية للنظام الجديد واعتمادها.
٥- جمع البيانات وتحليلها (مدخلات، إجراءات، مخرجات، وتغذية راجعة).
٦- تصميم النظام.
٧- فحص النظام.
٨- تطبيق النظام وصيانته (وتشمل تدريب العاملين على النظام).
٩- توثيق النظام.

تحليل النظمSystem Analysis

تتطلب عملية تصميم نظم المعلومات وبنائها أشخاصاً ذوي كفايات ومهارات عالية قادرين على استيعاب مشكلات النظم الموجودة وحلّها بالطريقة المثلى. لذلك نحتاج قبل البدء بعملية تصميم النظام الجديد إلى القيام بتحليل النظام الحالي تعرّف أجزائه وصياغة مشكلاته وأهدافه ووظائفه وتحديد مستخدميه. ويسمى الشخص الذي يقوم بعملية تحليل النظام القديم وتصميم النظم الجديدة وبنائها وتعديلها وتحديثها محلّل النظم.

مفهوم تحليل النظم:

١- تجزئة النظام إلى مجموعة المدخلات والإجراءات والمخرجات والتغذية الراجعة.
٢- تحديد عناصر المدخلات والمخرجات وتحديد العلاقات المنطقية والرياضية فيما بينها.
٣- تنظيم الإجراءات الداخلة في تركيب النظام ضمن منظومة معادلات رياضية، وعلاقات منطقية، وعمليات معالجة بيانات واضحة المعنى، محددة المدخلات ودقيقة المخرجات.
٤- إيجاد العلاقات التركيبية، ووسائل اتصال المعلومات والبيانات بعضها ببعض في منظومة النظم الفرعية المكوّنة للنظام.
٥- تحديد أهداف النظام العامة والخاصة على نحو واضح.
٦- تحديد أساليب السيطرة على مدخلات النظام وإجراءاته ومخرجاته.
٧- تعديل النظام وتحديثه وصيانته كلّما لزم الأمر.
٨- تصميم نظم جديدة وبنائها.

٩- تحديد مستخدمي النظام.

نظم المكتبات ومؤسسات المعلومات المبنية على الحاسوب:

تتكون المكتبة أو مركز المعلومات عادة من أجزاء منفصلة من الناحية الشكلية إلا أنها متصلة وظيفياً تعرف بالنظم. ويختلف النظام المكتبي التقليدي عن النظام المحوسب في أن النظام التقليدي يعتمد اعتماداً كاملاً على العمل اليدوي الذي يقوم به الأفراد، أما إذا استخدم الحاسوب في تنفيذ بعض أو كل العمليات المكتبية فيعرف النظام بأنه نظام مبني على الحاسوب.

ويعرّف النظام هنا بأنه " تفاعل منظم يتكون من الإنسان والمعلومات ومصادرها والحاسوب والبرمجيات المستخدمة المرتبطة معاً لتحقيق غايات وأهداف معينة " فالحاسوب هو مجرد آلة أو أداة تساعد المكتب على تأدية أعمال مختلفة ومعقدة بأقل كلفة ولكن بدقة أكبر وبسرعة فائقة تزيد عن دقة النظم التقليدية وسرعتها.

وقد يشتمل كل نظام مكتب على عدد من النظم الصغيرة تعرف باسم النظم الفرعية (Sub-Systems) فقد تشتمل المكتبة الحديثة (نظام كلي) على نظم فرعية للخدمات الفنية، والخدمات العامة، والإنتاج، وتسويق المعلومات ، والعلاقات العامة، والمالية وغيرها . ويقسم كل نظام فرعي من النظم السابقة إلى نظم أخرى فرعية، فقد يشتمل النظام الفرعي للخدمات الفنية مثلاً على نظم أصغر مثل نظام تنمية مصادر المعلومات، ونظام الفهرسة والتصنيف. وينتج عن هذا التقسيم مستوى آخر من النظم تقسم بدورها إلى نظم أصغر. فعلى سبيل المثال ، قد يشتمل نظام تنمية مصادر المعلومات على نظم فرعية خاصة بمجتمع المستفيدين، وبالتزويد، وبتقييم المصادر، وبتنقيتها. وتستمر عملية تقسيم هذه النظم الفرعية إلى نظم صغيرة كلما أمكن ذلك.

مفهوم أنظمة المعلومات الإدارية:

هناك تعريفات مختلفة لنظام المعلومات الإداري نذكر منها ما يلي:

- النظام الذي يتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والوافية اللازمة لها لاتخاذ القرار، في الوقت والمكان المناسبين.
- توليفة من الأفراد والأجهزة التي تتولى عمليات جمع ومعالجة وخزن البيانات واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تلبية حاجة المديرين من المعلومات اللازمة والضرورية في المجال.
- مجموعة من العناصر البشرية والتكنولوجية لجمع البيانات وتشغيلها طبقاً لقواعد وإجراءات محددة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم واتخاذ القرارات.
- طريقة منظمة لتجهيز المعلومات عن ماضي وحاضر ومستقبل العمليات الداخلية واستكشاف المتغيرات الخارجية للبيئة.

وبناء على هذه التعريفات يمكن إيراد التعريف الشامل التالي لنظام المعلومات الإداري في المكتبة أو مركز المعلومات " هو نظام متكامل يتكون من مجموعة الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات ، وذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة الدقيقة للمكتبة أو مركز المعلومات، ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات كفوءة وفعالة" .

مما سبق، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بمفهوم نظام المعلومات الإداري، وهي:

- أنه نظام معلومات مبني على الحاسوب في إدخال البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات في المكتبة أو مركز المعلومات.
- أنه نظام متكامل يربط بين أنظمة فرعية وظيفية مختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات مثل نظام الإنتاج، ونظام التسويق، ونظام الخدمات، ونظام المالية، ونظام إدارة الأفراد، وغيرها.
- أنه نظام يدعم وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في المكتبة أو مركز المعلومات.
- أنه نظام يساعد إدارة المكتبة أو مركز المعلومات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- أنه نظام يقدم للإدارة معلومات عن ماضي وحاضر المكتبة أو مركز المعلومات ويتنبأ بالمستقبل.
- أنه نظام يصف العمليات والأنشطة الداخلية للمكتبة أو لمركز المعلومات ويقارنها بالمعايير الموضوعة، ويظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين.
- أنه نظام يوفر معلومات دقيقة وشاملة عن البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات ، إذ يرصد الأحداث والفرص في هذه البيئة التي يمكن أن يؤثر على مستقبل المكتبة أو مركز المعلومات أو على عملياتهما الداخلية.
- أنه نظام يوفر المعلومات (المخرجات) في شكل تقارير دورية أو تقارير خاصة، ومخرجات نماذج رياضية وإحصائية يستخدمها مدير المكتبة أو مركز المعلومات في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ونخلص الحديث بالقول أن نظم المعلومات الإدارية هي في الواقع حقل مشتق من جملة تخصصات وتطبيقات مختلفة ساهمت بقدر أو بآخر في تطوّره ونمو وازدهار تطبيقاته في منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية المختلفة. فنظم المعلومات الإدارية مزيج من معطيات علم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وبحوث العمليات، والرياضيات، ونظرية الإدارة والتنظيم، والسلوك التنظيمي، والاقتصاد وتقنيات الاتصالات.

أسباب الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

أصبحت نظم المعلومات الإدارية مهمة وضرورية جداً للمكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، **وذلك لأسباب التالية:**

١- **تضخم حجم المكتبات ومراكز المعلومات**، وزيادة عدد وجداتها التنظيمية على نحو لم يعد مكثف في المكتبات ومراكز المعلومات، إذ تعد هذه التكنولوجيا أحد العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات الإداري الحديث.

٢- **التطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**، واستعمال هذه التكنولوجيا على نحو مكثف في المكتبات ومراكز المعلومات، إذ تعدّ هذه التكنولوجيا أحد العناصر الأساسية المكوّنة لنظام المعلومات الإداري الحديث.

٣- **زيادة التعقيد في مهام ووظائف إدارة المكتبات أو مراكز المعلومات،** نتيجة لتأثير المكتبة أو مركز المعلومات بالتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية، وغيرها في البيئة الخارجية على الصعيدين المحلي والدولي وما يواكبه من تعقيد في عملية اتخاذ القرار. لذلك، لابد لمديري المكتبات ومراكز المعلومات كمتخذي قرارات استخدام وسائل ونظم جديدة تساعدهم في اتخاذ القرار وتمدهم بالمعلومات اللازمة لذلك.

٤- **احتدام المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات في مجالات كثير مثل تنوع المنتجات** ، وغيرها مما يستدعي المديرين إلى وجوب مواجهة منافسيهم، من حيث سرعة اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، واستشعار مجالات تحسين الأداء العام.

٥- **زيادة أهمية المعلومات وقيمتها في المكتبات ومراكز المعلومات، على اعتبار أنها مورد استراتيجي** ، وأنها الأساس في التقدم والتطور والبقاء والاستمرارية وزيادة الإنتاجية. إن معالجة المعلومات وتحليلها هي وظيفة جديدة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات، وبُعدٌ أخر من أبعاد العملية الإدارية. هذا الوظيفة فرضتها تطبيقات أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات الأخرى في مختلف النظم الوظيفية للمكتبة أو مركز المعلومات من إنتاج، وتسويق، وخدمات، وشؤون مالية، وغيرها.

إذاً، فالتحدي الذي تواجهه المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر يكمن في كيفية الإفادة من تكنولوجيا المعلومات في تصميم نظم إدارية تمكنها من المنافسة، ومن ملاحقة التغيرات البيئية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وظائف نظام المعلومات الإداري المحوسب:

الوظيفية الأساسية لنظام المعلومات الإداري المحوسب في المكتبات ومراكز المعلومات هي تجميع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات يتم استرجاعها حسب الحاجة. ولتحقيق ذلك، **يقوم النظام بما يلي:**

١- الحصول على البيانات من المصادر المختلفة (داخلية وخارجية)
٢- التأكد من صحة البيانات ودقتها.
٣- تنظيم البيانات (فرز، وتبويب ، ترميز)
٤- خزن البيانات (أقراص صلبة، وأقراص ممغنطة، واسطوانات مدمجة، الخ).
٥- إجراء العمليات الحسابية والمنطقية على البيانات.
٦- استرجاع المعلومات (تقارير مطبوعة، وجداول، ورسومات بيانية، الخ).
٧- إعادة الإنتاج. وتعني نقل المعلومات من مكان إلى آخر بوساطة التقارير المطبوعة أو شاشات الحاسوب أو وسائط التخزين الممغنطة المختلفة.

المكونات الأساسية لنظام المعلومات الإداري المحوسب:

يتكـون نظـام المعلومـات الإداري المحوسـب فـي المكتبـات ومراكـز المعلومات من **المكونات الرئيسة التالية:**

أولاً: المدخلات : Inputs

المدخلات عبـارة عن البيانـات الخـام التـي يتم إدخالهـا فـي الحاسـوب لمعالجتها وإنتاج معلومات جديدة. وقد تكون هذه البيانات خاصـة بـالأفراد أو الخدمات أو الإنتاج أو العلاقات العامة أو تسويق المعلومات، وغيرها. ومن الجـدير بالـذكر أنـه يجـب أن لا يـدخل فـي الحاسـوب إلا البيانـات اللازمـة والضرورية.

ويجـب تصـميم نظـام المعلومـات الإداري المحوسب بحيـث لا تجمـع البيانات وتدخل أكثر من مرة واحـدة. أمـا عمليـة تنظيم البيانـات قبـل إدخالهـا في الحاسوب فهي ضرورية لاسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها.

ثانياً: الأجهزة:Hardware

وهي عبارة عن الحواسيب نفسها والأجهزة الأخرى الملحقة بهـا التـي تعمل على استقبال البيانات وتخزينها ومعالجتها وإخراج النتائج.

ثالثاً: البرمجيات: Software

مـن المعلـوم أن الحاسـب جهـاز مبـرمج. والبرنـامج هـو " مجموعـة الأوامـر والتعليمـات الموجهـة للحاسـوب لمعالجـة البيانـات (المـدخلات) المخزّنة فيـه بالطريقـة المناسبة لتحقيـق الأهداف المطلوبـة (المخرجـات). "

وهنـاك أنـواع متعـددة مـن البرمجيـات مثـل بـرامج النظـام (System Software)، وبرامج التطبيقات(plication Systems)، وبرامج تطوير النظام (System Development Software)، وبـرامج المستفيد النهـائي (User Software – End) .

رابعاً: قاعدة البيانات:Data Base

يجب أن يكون لدى المكتبة أو مركز المعلومات مصدر موحد ومنظم يشتمل على جميع المعلومات اللازمة لنظـام المعلومـات الإداري المحوسـب. وتنظيم البيانات في نظام الحاسوب بصورة هرم يبدأ من أصغر عنصـر في

قاعدة البيانات وهو البت (Bit)ثم البايت (Byte) ، والحقول، والسجلات، والملفات التي تشكل بمجموعها قاعدة البيانات. وتعرّف قاعدة البيانات بأنها " أسلوب تنظيم البيانات في شكل ملف رئيس يتيح التعامل مع البيانات بطريقة شمولية تلبي الحاجات المختلفة للمستفيدين ومتخذي القرار." وتتم إدارة موارد البيانات وقواعد البيانات من خلال حزم برمجيات متطورة تسمى نظام إدارة قواعد البيانات . (DBMS) وتقوم إدارة قواعد البيانات بمهام التنسيق بين قواعد البيانات والمحافظة على مواردها وتنفيذ إجراءات الحماية والأمن المعلوماتي.

خامساً: الإجراءات: Procedures

تعرّف الإجراءات بأنها " مجموعة التعليمات والأوامر التفصيلية والخطوات الواجب اتباعها لتنفيذ البرنامج المطلوب. " وتشمل النواحي المتعلقة بكيفية تشغيل الحاسوب وطريقة إدخال البيانات وإدامتها واسترجاعها وأسماء الملفات والبرامج وتصنيف المخرجات وطرق توزيعها .. الخ.

سادساً: الأفراد: Personnel

الأفراد هم مجموعة الأشخاص الذين يتولون تصميم البرامج وإعدادها وتحديد البيانات وترميزها وإدخالها وأمنها وتشغيل الحاسوب وإدارة نظام المعلومات الإداري.

وتشمل هذه المجموعة مدير النظام ومحلّلي النظم والمبرمجين ومدير العمليات ومشغلي النظام ومدخلي البيانات ومدير قاعدة البيانات ومدير أمن النظام، وغيرهم. ويعد الأفراد محور الكفاءة الجوهرية لنظم المعلومات بعامة في المكتبات ومراكز المعلومات ونظم المعلومات الإدارية فيها على وجه الخصوص.

سابعاً: إدارة المعلومات الإدارية:(Information Management)

تتولى إدارة المعلومات مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم لجميع أنشطة نظام المعلومات الإداري وأعماله. ومن المعلوم أن العامل الحاسم والجوهري في نجاح أو فشل نظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات هو الإدارة بقيادتها وكادرها الإداري والتقني المتخصص .

التخطيط لإنشاء معلومات إداري:

أن نظام المعلومات الإداري هو قبل كل شيء مشروع يتطلب تخطيطاً وتقييماً ودراسة جدوى وموارد ووقت وجدولة لأنشطة متعددة ومعقدة. وحتى يحقق نظام المعلومات الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات أهدافه، لابد من إتباع الأسلوب العلمي في التخطيط له، وأن يصمم بحيث يؤمن احتياجات جميع المستفيدين وخاصة المديرين منهم من المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة اقتصادية.

ويمكن اعتماد الأسلوبين التاليين في التخطيط لإنشاء نظام معلومات إداري في المكتبة أو مركز المعلومات:

١- **التخطيط على أساس الأهداف** :أي تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات ومن ثم تخطيط وتصميم نظام المعلومات ليحقق هذه الأهداف.

٢- **التخطيط على أساس المشكلات** :أي تصميم نظام معلومات إداري يكون قادراً على مساعدة إدارة المكتبة أو مركز المعلومات على تحديد المشكلات وإيجاد الحلول واختيار الحل الأفضل.

وقد يكون من الصعب عملياً الاعتماد على أسلوب واحد دون الآخر. لذا، لابد أن يكون نظام المعلومات الإداري في المكتبة أو مركز المعلومات قادراً على تحقيق الأهداف، وأن يقدّم في الوقت نفسه المعلومات التي تساعد على حل المشكلات التي قد تعترض طريق المكتبة وتمنعها من تحقيق أهدافها.

الخطوات الرئيسية لتخطيط نظام المعلومات الإداري المحوسب في المكتبات ومراكز المعلومات:

فيما يلي نذكر الخطوات الرئيسة التي يجب أن تتبعها المكتبات ومراكز المعلومات **في التخطيط لإنشاء نظام معلومات إداري محوسب:**

١- **تحديد الأهداف العامة للمكتبة والأهداف الفرعية لكل دائرة وقسم من أقسامها:** وتعتبر هذه الأهداف الإطار السياسي الذي يجب أن يلتزم به نظام المعلومات الإداري المحوسب ولا يخرج عنه.

٢- **تحديد حاجات المستفيدين من المعلومات** :نظام المعلومات الإداري المحوسب الناجح هو الذي يوفر المعلومات التي تلبي حاجة المستفيدين منه بدقة ويستجيب للتطورات التي قد تطرأ على هذه الحاجات.

٣- **تحديد الأشخاص والجهات التي تحتاج المعلومات:** يجب أن يحدد نظام المعلومات الإداري المحوسب الناجح الأشخاص والدوائر والأقسام والجهات المخولة بالحصول على المعلومات. ويعني هذا تحديد المستفيدين الداخليين والخارجيين من النظام، وأي نوع من المعلومات يمكنهم الحصول عليها.

٤- **تحديد شكل المعلومات وطرق عرضها وأوقات جمعها** :يجب تحديد الطرق التي ستجمع بواساطتها هذه المعلومات وأسلوب عرضها (قوائم ببليوغرافية أو معلومات نصية أو تقارير مطبوعة أو جداول أو رسومات بيانية أو أرقام، ألخ). كما يجب تحديد أوقات جمع وإعداد هذه المعلومات (يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو فصلياً أو نصف سنوي أو سنوياً). وباستخدام الحاسوب في أيامنا هذه أصبحت المعلومات تجمع وتخزن مباشرة.

٥- **بيان طريقة تخزين المعلومات** :يجب سياسة مكتوبة وواضحة تحدد طريقة الاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها بعد جمعها. فهل تخزن المعلومات على أشرطة ممغنطة أو أسطوانات ممغنطة أو أسطوانات الليزر، أو غيرها.

٦- **تحديد نوع أجهزة الحاسوب** المناسبة للنظام وعددها.

٧- **تحديد طريقة استرجاع المعلومات ونقلها** :إن الهدف الأساس من جمع المعلومات وتخزينها هو استرجاع والإفادة منها. لذلك يجب أن يحدد النظام طرق ووسائل استرجاع المعلومات ونقلها من أماكن تخزينها في الحاسوب إلى المستفيدين منها. إذ يمكن نقل المعلومات بوسائل متعددة منها: التقارير الشفوية والتقارير المطبوعة بواسطة الحاسوب والمصغرات الفيلمية وشاشات الحاسوب، وغيرها.

٨- **إدامة المعلومات** :حتى تستجيب المعلومات للحاجات المتغيرة لابد أن يشتمل نظام المعلومات الإداري المحوسب في المكتبات ومراكز المعلومات على طريقة منظمة لتحديث المعلومات وإدامتها، وجعلها مواكبة لأحدث المستجدات والتطورات. ويتضمن نظام التحديث والإدامة أيضاً تحديد وإيضاح طريقة التخلص من المعلومات التي لم تعد المكتبة أو مركز المعلومات بحاجة إليها. فنظام المعلومات الإداري المحوسب الناجح هو الذي يصمم بحيث يغذي وبصفة دائمة بالمعلومات الجديدة ويتخلص من المعلومات القديمة عديمة الفائدة.

٩- **الرقابة على النظام** :تعتبر الرقابة وسيلة أساسية لمعرفة مدى التقدم الذي أحرزه النظام والمشكلات التي يواجهها. لذلك لابد من تغذية راجعة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات أو لإدارة وحدة المعلومات في هذا المجال. إذ تمكن التغذية الراجعة الإدارة من إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

١٠- **اعتبارات أخرى :**هناك نواح أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط لإنشاء نظام معلومات إداري محوسب،**وهي:**

- المركزية واللامركزية.
- الكادر البشري: مؤهلاته وخبراته وطرق تدريبه.
- سرّية المعلومات وأمنها.
- الأنظمة الوظيفية الفرعية للنظام: النظام الفرعي للمعلومات التسويقية، النظام الفرعي لمعلومات الإنتاج، النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية، النظام الفرعي للخدمات المعلوماتية، النظام الفرعي للمعلومات المالية، إلخ.

خصائص نظام المعلومات الإداري المحوسب المثالي:

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في نظام المعلومات الإداري المحوسب المثالي، هي:

التكامل بين عناصر النظام :(Integration) وهذا يعني أن يمثل النظام وحدة متماسكة ومتكاملة من العمليات والأنشطة بمعنى تكامل الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإداري بحيث يكون نشاط أي نظام فرعي مكملاً لأنشطة النظم الفرعية الأخرى. فمخرجات نظام تسويق المعلومات مثلاً هي مدخلات لنظم الخدمات والمالية والموارد البشر

الفصل الثامن
المكتبات ومرافق المعلومات في البيئة المعلوماتية

أولاً مؤسسات المعلومات الخدمية

هناك العديد من مؤسسات المعلومات التي تناط بها الخدمات المعلوماتية والتي تتبلور أهدافها في إتاحة المعلومات ومصادرها للمستفيدين منها بفاعلية وكفاءة ، وفقا لفئاتها وأنواعها **ومن أجل هذا تقوم مرافق ومؤسسات المعلومات بثلاثة وظائف أساسية وهي :**

١) جمع مصادر المعلومات (بناء وتنمية المجموعات)
٢) تنظيم مصادر المعلومات (عمليات الإعداد الفني)
٣) استرجاع وبث المعلومات (الخدمة والإتاحة)

وتعتمد المؤسسات المعلوماتية في تحقيق هذه الوظائف وتقديم خدماتها على مجموعة من الأقسام تحدد في حجمها وعددها على طبيعة المؤسسة أو المرفق . وتعد المكتبات بأنواعها والأرشيفات ومراكز المعلومات من المؤسسات والمرافق الخدمية في مجال المعلومات والتي تتفق في الوظائف والهدف الرئيس ولكن تختلف في درجات التطبيق والأهداف الفرعية .

ويرجع السبب وراء اختلاف مرافق المعلومات إلى عوامل عدة من أهمها :

- اختلاف الأهداف والغايات من مرفق إلى آخر.
- اختلاف طبيعة وحجم وخصائص المقتنيات والمصادر التي تحتويها.
- اختلاف طبيعة وخصائص المستفيدين واحتياجاتهم المعلوماتية .
- الاختلاف في طبيعة التنظيم والخدمات المقدمة .
- الاختلاف في طبيعة المؤسسة الأم التابع له المرفق المعلوماتي والممولة له.

ثانياً المبادئ العامة للإدارة

مفهوم الإدارة : Administration

مفهوم الإدارة كتطبيق قديم قدم الإنسان أما الإدارة كعلم وتعليم وجد حديثا في ضوء تعقد وسائل العمل والإنتاج مع بداية القرن العشرين .

ولا يوجد اتفاق موحد وشامل لتعريف الإدارة ، لكونها تشكل مفهوما معنويا معقدا ينبثق من طبيعة العملية الإدارية ومجال الباحث المعرف لها .

وتأتي كلمة إدارة في العربية من الأصل (أدار الشيء) أي أحاط به وجعله يدور

وهناك تعريفات عدة ولكنها في مجملها تهدف إلى (أنها نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وأفضل استخدام للموارد المتاحة من خلال عناصر أو وظائف محددة وهي التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، التوجيه ، الرقابة)

لماذا تعدد المفاهيم ؟

يرجع تعدد التعاريف والمفاهيم للإدارة للأسباب التالية :

١) أنها علم تطبيقي أكثر من كونه نظري.
٢) أنها علم اجتماعي مرتبط بالبشر وسلوكياته .
٣) أنها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى .
٤) أنها مرتبطة ببيئة التطبيق بما فيها من متغيرات .

أهم سمات عملية الإدارة :

١) الإدارة نشاط ذهني موجه ومخطط لكافة الأنشطة.
٢) للإدارة هدف تسعى لتحقيقه دائماً
٣) الإدارة تطبق على الجماعات وليس على الفرد .
٤) الإدارة لا تفذ الأعمال ، بل تستثمر وتوجه جهود الآخرين.
٥) الإدارة تنسق وتوازن بين الهدف الرئيس والأطراف المختلفة بما يحقق المنفعة والرضا .

الفرق بين ADMINISTRATION وMANAGEMENT

المصطلح الأول مرتبط بالإدارة العامة ومبادئها والثاني بإدارة الأفراد أكثر.

المدير: هو المسئول عن الآخرين من ناحية العمل والوظيفة ، لذا فان نجاح الإدارة يعني نجاح الوحدة في تحقيق أهدافها وهذا النجاح يتوقف على قدرات المدير الإدارية والفنية والشخصية .

لذا يفضل أن يكون المدير يحمل مؤهلا تخصصيا في المهنة التي يدير النشاط الوظيفي بها .

صفات الإداري الناجح :

الصفات الوظيفية :

- القدرة على الإحاطة الشاملة بالأمور وتفاصيلها الدقيقة .
- العدالة والإنصاف في العمل
- الابتكار والمبادأة
- الإقدام على العمل
- القدرة على تحمل المسئولية
- الخبرة الفنية والاستعداد للخدمة

الصفات الشخصية :

- القيادة
- التحمس ، واللباقة
- النشاط والحيوية
- لديه مهارة التواصل مع الآخرين
- الإبداع
- الروح المعنوية العالية
- المرونة في الطباع
- القدرة على حل المشكلات

أهمية الإدارة :

تؤدي الإدارة إلى استخدام فعال وايجابي ومثمر للمصادر المادية والموارد المالية والبشرية العاملة في بيئتها ، للوصول إلى إنتاجية أعلى وإنجازات أكبر وتغييرات أقل في التنظيم(فبدون الإدارة تعم الفوضى ويصعب تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج)

تتمثل أهمية الإدارة في كافة مؤسسات المعلومات أيا كان نوعها في تحقيق الأهداف التالية:

١) تنفيذ السياسات .
٢) افضل استثمار للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعة .
٣) تنمية القدرات والكفاءات البشرية.
٤) **الارتقاء بالمناخ التنظيمي Organizational Climate إلى المستوى الأمثل.**
٥) **الموائمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات وبيئتها الخارجية.**
٦) الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة في الأهداف والموارد والخدمات والمتطلبات
٧) تبني مبدأ التطوير التنظيمي المتكامل .
٨) تحقيق الكفاية الإنتاجية (Efficiency) والفاعلية الإدارية(Effectiveness)

أي تحقيق أكبر إنتاج بأقل التكاليف والموارد الممكنة .

وظائف الإدارة :

تعددت وظائف الإدارة من وجهة نظر الباحثين لكنه يمكننا جمع عناصرها في :

١) التخطيط Planning
٢) التنظيم Organization
٣) التوظيف Staffing
٤) التوجيه Directing
٥) التنسيق Coordination

٦) إعداد التقارير والمتابعة(الرقابة) Reporting
٧) إعداد الميزانية Budgeting
٨) التطوير والتدريب , Developing

مجالات الإدارة :

تقسم مجالات الإدارة بشكل عام إلى نوعين رئيسيين هما :

أولاً :الإدارة العامة (إدارة القطاع العام) Public Administration

وتهتم بتنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الأجهزة والمؤسسات الحكومية المختلفة .

ثانياً : إدارة الأعمال (إدارة القطاع الخاص) Business Administration

وهي إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي وتهدف إلى الربح لتلبية حاجاتها ورغباتها

الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

١)اختلاف في الأهداف الأساسية ، الأولى للخدمة والثانية للربح

٢) الاختلاف في مجال التطبيق ، الأولى المؤسسات الحكومية والثانية المؤسسات الخاصة

٣)الاختلاف في القوى الرئيسية المؤثرة تتأثر الأولى بالسياسة والثانية بالاقتصاد

٤)الاختلاف في الإطار القانوني تعمل الأولى في ظل التشريع العام وقوانين الخدمة المدنية ، بينما الثانية يحكمها النظام الداخلي للمؤسسة وقوانينها أكثر مرونة من الأولى.

٥)الاختلاف في ظروف العمل ، حيث تعمل الإدارة العامة في ظروف احتكارية غالباً وتنظيمها واسع النطاق ويعمل الشخص فيها بصفته ، بينما تعمل الثانية في ظروف المنافسة وفي تنظيم ضيق، ويعمل الشخص فيها باسمه وسمعته وثقة المتعاملين .

٦) تباين درجة الرشد في اتخاذ القرارات ، تتأثر القرارات في الأولى بالضغوط السياسية والجماهيرية ، بينما الثانية تنظر للأمور من زوايا اقتصادية بعيدة عن العواطف والأهواء.
٧) الاختلاف في القيم السائدة في المعاملات الأولى هدفها المصلحة العامة وتتسم المعاملات بالعدل والمساواة ، أما الثانية فان الربح هو الهدف النهائي فهي تهتم بمستهلكيها (مستفيديها) فقط وتهمل الآخرين ،
٨) الاختلاف في مقاييس النجاح ، تعتمد الأولى على قدرتها على تقديم الخبرة والثانية على حجم الأرباح.
٩) الاختلاف في حجم التنظيم كبير ومعقد في الأولى ، وغير ضخمة ومنظمة في الثانية.

طبيعة الإدارة :

هي علم لأنها قائمة على أسس ومبادئ ومفاهيم منظمة وتستخدم البحث العلمي في حل المشكلات وهو أسلوب قائم على التحديد والقياس والتجربة والبرهان

ومما يقلل من دقتها ارتباطها كظاهرة بالعنصر البشري ، وهي أيضا فن لأن الوصول إلى نتائج معينة من الإدارة يعتمد في قدر منه على الخبرة والمهارة والإلمام بالبيئة التي يعمل فيها النظام ، ويعتقد أن الجانب الفني أكبر من الجانب العلمي في نشاط الإدارة لأن الفن هو الوصول إلى النتيجة المنشودة عن طريق تطبيق المهارات، أي أن الفن يتعلق بتطبيق المعرفة والعلم .

هل هي مهنة ، أم نظام ، أم مجال خدمي أم علاقات تنظيمية أم تكامل لكل هذه المضامين ؟؟؟

تطور الفكر الإداري :

أولا المدرسة الكلاسيكية في الإدارة :

ظهـرت هـذه المـدارس بعـد الثـورة الصـناعية وسـيادة المـذهب الاقتصادي **الرأسمالي ومن أهم نظرياتها :**

١) نظرية الإدارة العلمية :

ترتبط هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلور وتتلخص في استخدام الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية ، ومن مبادئها وحدة الأوامر ووحدة مصادرها ، ومن عيوبها أنها تجاهلت العامل الإنساني وتؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع

٢) النظرية البيروقراطية :

وترتبط بالعالم الألماني ماكس فيبر ومن أهم مبادئها التدرج الهرمي في السلطة وتقسيم العمل على أساس التخصص ، ومن عيوبها نظرت للإنسان على انه آلة ، كما أهملت أثر البيئة المحيطة في التنظيم .

٣) نظرية المبادئ الإدارية :

وفيها يحاول دعاتها الوصول لمبادئ تكون أسس نظرية يسير عليها التنظيم الإداري ومن دعاتها .

(أ) إطار فايول (ب) إطار موني

ومن أهم ما اخذ على المدرسة الكلاسيكية ، النظرة للإنسان كآلة يمكن التحكم بها، أنه كائن اقتصادي ينتج أكثر بالحوافز، النظرة المثالية لتأدية العمل في كل الظروف وتعليمها للموظفين من قبل الإدارة ، التركيز على الهيكل التنظيمي

والعوامل المادية دون النفسية والاجتماعية ، التأكيد على مفهوم السلطة .

ثانيا: المدرسة السلوكية في الإدارة :

وجاءت كرد فعل على افتراضات المدرسة الكلاسيكية لإهمالها للعنصر البشري معتمدة في تكوينها على العلوم الإنسانية لمعرفة سلوك الفرد وما يتأثر به فيما يتعلق بالدافعية والتحفيز وروح المعنوية وعلاقة الفرد بالبيئة والعلاقات والتقاليد وظروف المعيشة مما كان له اثر في الإنتاجية

ومن أهم نظرياتـها :

١) نظرية حركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو).

٢) نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو (هرم ماسلو).

٣) نظرية X و Y دوجلاس ماكريجور .

وقد ركزت هذه المدرسة على العنصر البشري والجماعة في المنشأة مما ساعد على تفهم السلوك الإنساني والجماعي ومما اخذ عليها هذا الاهتمام بالإنسان مما أدى إلى إهمال الجوانب الأخرى .

ثالثا: المدارس الحديثة للإدارة :

ومنها مدارس :

١) **الإدارة بالأهداف** : وتقوم على فكرة الإدارة بالمشاركة والإدارة الديمقراطية ، ومن مبادئ الإدارة بالأهداف

- الابتعاد عن المركزية وزيادة التفويض للسلطة
- زيادة فرص نطاق العمل والحث على الإبداع وتقبل المسئولية لكل المستويات
- ربط العاملين بأهداف المؤسسة عن طريق التشاور والمشاركة في الإدارة
- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين

مزايا الإدارة بالأهداف في المؤسسات المعلوماتية (المكتبات نموذجا)

يحقق هذا الأسلوب مزايا منها :

- توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الموضوعة
- التقليل من التناقض والتضارب
- التقليل من الصراع الممكن حدوث في بيئة العمل
- ضمان التزام العاملين بالعمل على تحقيق الأهداف

- الرقابة على أداء العاملين
- تحسين طرق الاتصال بين الإدارة والعاملين

٢) **مدرسة النظم** : وتمثل العملية الإدارية كنظام متكامل له مدخلات وعمليات وأنشطة ومخرجات وتغذية مرتدة وبيئة يعمل خلالها تؤثر فيه .

٣) **نظرية الإدارة اليابانية :** أثارت الإدارة اليابانية مراكز البحث العلمي الإداري ووجدوا أن سر التقدم مرده إلى طبيعة البيئة اليابانية والفكرية والثقافية للمجتمع الياباني وكان عليهم النظر في

- **القيم الروحية والثقافية والتربوية للمجتمع الياباني** : من حيث العائلة ، العمل المشترك ، السلوك اليومي للفرد الياباني، الاهتمام بالعنصر البشري، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية ، ضبط النفس والتواضع .
- **أثر القيم الروحية على الممارسات الإدارية في اليابان** :في عملية اتخاذ القرار والمسئولية الاجتماعية .
- **أثر القيم الروحية على التنظيم** والمناخ التنظيمي في اليابان .

التخطيط:

مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها فهو العملية الفكرية التي ترسم الطريق للوصول للهدف والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له. وهو عملية ذهنية تتطلب قدرا من العلم والمعرفة والذكاء والخبرة بمجال النشاط .

وهو عملية مستمرة لا تتوقف أبداً .

أما الخطة فهي ناتج عملية التخطيط ويكون لها بداية ونطاق زمني تنتهي عنده ويتضح من هذا المفهوم أن التخطيط هو :

- أساس العمليات الإدارية
- عملية ذهنية تتطلب علم وفن ومهارة
- عملية تحتاج إلى الإلمام بالمعلومات الصحيحة

- عملية تتطلب جدول زمني
- عملية تتنبأ بالمستقبل
- عملية تستعد للمستقبل بتوفير بدائل لحل المشكلات
- عملية لا تنتهي أو تتوقف
- عملية تتسم بالمرونة

أهمية التخطيط :

للتخطيط فوائد كثيرة تبرز أهميته بالنسبة لمؤسسات المعلومات تتمثل في :

١) يعمل التخطيط على تحديد الأهداف مما يساعد على تحقيقها
٢) يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى بشكل أفضل
٣) يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانات والموارد المتاحة
٤) يساعد على خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخطط لها.
٥) يساعد التخطيط على تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي .
٦) يقلل التخطيط من اتخاذ القرارات العشوائية ومخاطرها .
٧) يساعد على التعامل مع العوامل المفاجئة .
٨) يساعد على تشجيع التفكير المنظم والقدرة على التجديد .
٩) يوفر وسائل للرقابة وتقييم الأداء
١٠) يوفر الأمن والاستقرار النفسي للمنشأة والعاملين فيها وبالتالي زيادة الإنتاجية .

مرحل وخطوات عملية التخطيط :

تمر عملية التخطيط بعدة خطوات تتمثل في :

(١) وضع الأهداف وتحديدها .
(٢) وضع الفروض التخطيطية
(٣) جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط
(٤) تحديد البدائل وتقييمها
(٥) وضع الخطة المقترحة
(٦) إقرار الخطة والموافقة عليها

(٧) تنفيذ الخطة ومتابعتها

صعوبات التخطيط :

تختلف صعوبات عملية التخطيط حسب طبيعة كل مجتمع ومدى تطوره، ومدى توافر الإمكانات لجهاز التخطيط وبشكل عام يمكن أن يكون من أهم **الصعوبات ما يلي :**

١) غياب ونقص المعلومات
٢) غياب الموضوعية في التخطيط
٣) سرعة التغيرات ومفاجآتها
٤) عدم وضوح الخطط وتعقيدها
٥) عدم توفر المرونة وعد تقبلها أحيانا

التنظيم :

مفهوم التنظيم :

يقصد بالتنظيم تقسيم العمل من خلال وحدات وأقسام مع التنسيق بينها بخطوط اتصال وتوضيح حدود السلطة والمسئولية لتنفيذ الأعمال وتسهيل عملية الإشراف والرقابة عليها .

والهيكل التنظيمي هو ناتج عملية التنظيم وهو الآلية التي من خلالها تمارس عملية الإدارة .

عناصر عملية التنظيم :

١) تحديد الأعمال والأنشطة
٢) تحديد التقسيمات الإدارية
٣) تحديد السلطات والمسئوليات

السلطة / هي الحق في التصرف واتخاذ القرار وإصدار الأوامر

المسئولية / هي الواجب أو المهمة التي تناط بالشخص وإن قصر فيها يتعرض للمساءلة

٤) تحديد خطوط العلاقات
٥) اختيار الأفراد المناسبين للعمل
٦) توفير أدوات تنظيمية

فوائد عملية التنظيم :

يقدم التنظيم لمرافق المعلومات فوائد كثيرة منها :

١) يجعل كل موظف يعرف مهامه وسلطته ومكانه في التنظيم.
٢) يحدد التنظيم علاقات العمل داخل المرفق.
٣) يوحد الجهود ويقضي على التداخل والتضارب.
٤) يحقق التنظيم الجيد الاستثمار الجيد للطاقات البشرية المتاحة.
٥) ييسر التنظيم في واجبات الإدارة.
٦) يسهم التنظيم المرن في إحداث تغييرات ايجابية في الهيكل التنظيمي.

خصائص التنظيم الجيد :

للتنظيم الجيد في مرافق المعلومات خصائص متنوعة من أهمها:

١) الإفادة من التخصص
٢) التنسيق في العمل
٣) الاتصال الفعال
٤) أولوية الأنشطة
٥) تحقيق الرقابة التلقائية
٦) التعاون بين العاملين
٧) التوائم والتكيف مع إمكانات وبيئة المرفق
٨) استقرار التنظيم
٩) تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء

أنواع التنظيم في مرافق المعلومات

هناك نوعان رئيسان من التنظيم في مرافق المعلومات :

أولاً :التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي يهتم بتحديد الأنشطة والمسؤوليات والعلاقات تنسيقها لبلوغ الهدف ويأخذ عدة أشكال .

١) **التنظيم العمودي أو الرأسي :**

ويمثل شكل الهرم المدير في قمته ثم المساعدون فرؤساء الأقسام فرؤساء الشعب وتصدر فيه الأوامر من الأعلى إلى الأسفل ، وهذا النمط هو الأكثر شيوعا في مؤسسات المعلومات .ويمتاز بالبساطة وسهولة فهمه ومن عيوبه تركز السلطة

في يد المدير ، وإغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص

٢) **التنظيم الرأسي الاستشاري :**

وفيه يتم الاستعانة بهيئة استشارية للاستعانة بهم في التخطيط والنصح والمشورة وليس لديهم سلطة اتخاذ القرار ، ورغم ما يضيفه هذا الشكل التنظيمي من ميزات ، إلا أنه قد يسبب سوء العلاقات داخل المؤسسة

٣) **التنظيم الوظيفي :**

ويركز هذا النمط على التقسيم على أساس التخصص داخل العمل مما يساعد على إتقان العمل ومما يؤخذ عليه الازدواجية في الأوامر أحيانا ، والاهتمام بتحقيق أهداف الوحدات أكثر من تحقيق أهداف المؤسسة

٤) **التنظيم الفريق (القائم على لجان)**

وفي هذا النمط تشكل اللجنة من مجموعة أشخاص تناط بهم المسؤولية بشكل جماعي ، ومنها اللجان التنفيذية واللجان الاستشارية ، والمؤقتة لدراسة قضية محددة ويستخدم هذا النمط في المؤسسات الجامعية والعامة .ومن ميزاته نضج القرارات لروح المشاركة والولاء الجماعي ومن عيوبه بطء القرارات ، وتشتت المسئولية.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية ، ولا يظهر على الخريطة التنظيمية ويوجد بجانب التنظيم الرسمي ويمثل الأنشطة غير الرسمية مثل فريق كرة القدم . ويزيد هذا التنظيم تقوية العلاقات الشخصية وبالتالي تحقيق الأهداف .

الهيكل التنظيمي في مرافق المعلومات:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة وخطوط السلطة والمسئولية ومواقع اتخاذ القرار ويسمى بالبناء التنظيمي.ولابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والعملية والمرونة والاستقرار حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار والنمو والمنافسة .

العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لمرفق المعلومات

الحجم ،عمر المرفق،درجة التخصص ،طبيعة عمل المرفق ، العنصر البشري ، تكنولوجيا المعلومات ، استقرار بيئة عمل المرفق.

طرق التقسيم التنظيمي في مؤسسات المعلومات :

أولا: التقسيم على أساس الوظيفة

ثانياً :التقسيم على أساس الخدمة المقدمة

ثالثاً :التقسيم على أساس فئات المستفيدين

رابعا : التقسيم على أساس المراحل والعمليات

خامساً : التقسيم على أساس المناطق الجغرافية

سادساً : التقسيم على أساس أشكال مصادر المعلومات المتوافرة

سابعاً : التقسيم على أساس لغة مصادر المعلومات المتوافرة

ثامناً : التقسيم على أساس الموضوع

تاسعاً : التقسيم المركب

الخريطة التنظيمية : Organization Charts

الخريط التنظيمية هي وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمؤسسة

التوجيه :

المفهوم:

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق

التنسيق بين المجهودات من أجل تحقيق هدف مشترك ، وتأتي سلطة القائد هنا ممن يقوم بتوجيههم وخلق قوة عمل فعالة لأداء أفضل (أي تنفيذ الأهداف عن طريق الغير). يعد التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل ويشمل القيادة والملاحظة وإعطاء الأوامر والإرشاد.

مبادئ التوجيه :

تتوقف وظيفة التوجيه على مبدأين هما:

١) **مبدأ تجانس الأهداف** : أي التجانس والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة .

٢) **مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة):**حيث ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد مما يزيد من الولاء التنظيمي .

أسس التوجيه :

يقوم التوجيه على عنصرين أساسيين وهما الاتصال والقيادة ومن ثم يشمل **التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين لتحقيق الهدف من خلال:**

- إصدار الأوامر الواضحة
- التزويد بإرشادات وتعليمات
- تحفيز العاملين

الرقابة:

المفهوم :

تعد الرقابة هي الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم المدير بالرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له لتحقيق الهدف. وتطور دورها الآن لكشف الخطأ قبل وقوعه ما أمكن وهو ما يسمى بالرقابة الإيجابية أو الوقائية . وتتعقد عملية الرقابة كلما زاد حجم المؤسسة وتنوعت أعمالها . فهي قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أهداف المؤسسة قد حققت

أهمية الرقابة في مؤسسات المعلومات :

تنبع أهمية الرقابة مما يلي:

١) هي العملية الضرورية للتأكد من حسن سير العمل.

٢) هي العملية التي تؤدي للكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ العمل.

٣) هي عملية ديناميكية شاملة ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية ومدخلات المؤسسة ومخرجاتها ،و كذلك جميع المستويات الإدارية .

أنواع الرقابة :

هناك أنواع مختلفة للرقابة في المؤسسات وتختلف وفقا للمعيار المستخدم في تصنيفها :

أولاً : الرقابة من حيث توقيت حدوثها : ومنها ثلاثة أنواع:

١) الرقابة الوقائية Preventive

٢) الرقابة المتزامنة Instant

٣) الرقابة اللاحقة Follow -Up

ثانياً : الرقابة من حيث شموليتها :ومنها ثلاثة أنواع:

١) الرقابة الشاملة Comprehensive

٢) الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية Departmental

٣) الرقابة على مستوى الفرد Individual

ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر :ومنها نوعان :

١) الرقابة الداخلية Internal

٢) الرقابة الخارجية External

رابعاً: الرقابة من حيث نوع الانحراف :ومنها نوعان :

١) الرقابة الايجابية Positive

٢) الرقابة السلبية Negative

خامساً الرقابة من حيث طريقة تنظيمها :ومنها ثلاثة أنواع :

١) الرقابة المفاجئة Unexpected
٢) الرقابة الدورية Periodic
٣) الرقابة المستمرة Continuous

خطوات ومراحل عملية الرقابة في مؤسسات المعلومات

هناك خمس مراحل أساسية للرقابة الإدارية في مؤسسات المعلومات هي :

١) تحديد الأهداف Goals
٢) تحديد المعايير Standards معايير كمية ونوعية، ومعايير تكلفة، وزمنية ، والقيم المعنوية .
٣) قياس الأداء Performance Appraisal
٤) كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها

هناك انحرافات إيجابية وانحرافات سلبية وتتعلق الانحرافات السلبية بـ (المعايير/ الأفراد العاملون / أسباب خارجة عن إرادة المؤسسة والعاملين فيها)

٥) المتابعة

مجالات الرقابة في مؤسسات المعلومات

١) الرقابة على الأهداف
٢) الرقابة على السياسات
٣) الرقابة على الإجراءات
٤) الرقابة على التنظيم
٥) الرقابة على مصادر المعلومات
٦) الرقابة على الإنتاج
٧) الرقابة على الخدمات وتسويقها
٨) الرقابة المالية
٩) الرقابة على الأفراد
١٠) الرقابة على المستفيدين

أساليب الرقابة في مؤسسات المعلومات

للرقابة في مؤسسات المعلومات أساليب متعددة تعتمد على درجة بساطة أو تعقيد العمل وعلى حجمها وطبيعة تخصصها وأنشطتها ومن أهم هذه الأساليب:

أ) الرقابة بالاستثناء

ب) الرقابة بالأساليب التقليدية (الملاحظة الشخصية / الميزانيات التقديرية)

الإشراف:

يرتبط نطاق الإشراف بالتنظيم والرقابة ، حيث لابد أن يتقرر عدد الأفراد الذين يستطيع رئيس إداري واحد أن يشرف عليهم ويتفاوت هذا العدد حسب المستوى الإداري حيث وجد أنه يتراوح بين ٤-٨ في مستوى الإدارات العليا وبين ٨-١١ في الإدارة الدنيا فنطاق الإشراف هو (عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية) ويعتمد نطاق الإشراف هذا على عدد من العوامل .

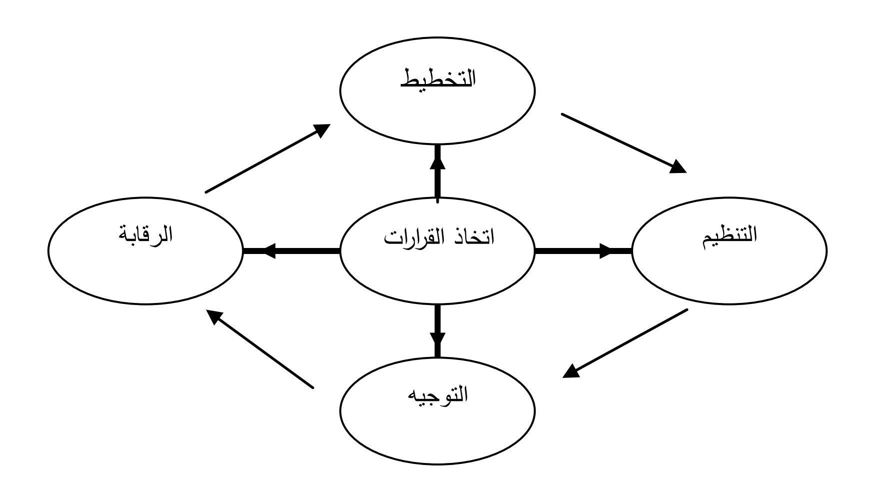
مهارة الرئيس ، مهارة المرؤوسين ، طبيعة العمل ،مدى كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بينهم ،عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه .وطبيعة التنظيم فكلما كان التنظيم طويل وتعددت مستوياته كلما قل نطاق الإشراف.

اتخاذ القرارات الإدارية :

مفهوم اتخاذ القرار الإداري:

اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية وهو عملية اختيار أنسب البدائل _وليس أمثلها _ المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف المرجو أو حل المشكلة ، وهي تتصل اتصالا مباشرا بكافة العمليات الإدارية الأخرى من (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة)كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية .

شكل (١) يوضح أن اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية



عناصر عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة عناصر يصنع القرار في ضوءها

١) متخذ القرار.
٢) موضوع القرار.
٣) الأهداف والرافعية .
٤) البيانات والمعلومات.

٥) التنبؤ.
٦) البدائل.
٧) المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار.

خطوات عملية اتخاذ القرار :

١)تحديد المشكلة
٢)جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها وتفسيرها
٣)إيجاد بدائل مناسبة لحل المشكلة
٤)تقييم البدائل المطروحة واختيار البديل الأفضل
٥)تنفيذ القرار

أنواع القرارات :

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع أو أنماط مختلفة ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي يستخدم للتقسيم .**ومنها عامة :**

- قرارات فردية وقرارات جماعية.
- قرارات تنظيمية وقرارات شخصية .
- قرارات روتينية وقرارات غير روتينية.
- قرارات على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع.
- قرارات على أساس درجة عدم التيقن.
- قرارات حسب ظروف التأكد.
- قرارات على أساس الوظيفة أو التخصص .

أنماط اتخاذ القرارات :

١) المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار.
٢) أسلوب الاستشارة.
٣) أسلوب المشاركة.
٤) القرارات الجماعية.
٥) أسلوب اللجان.

الصعوبات التي تعترض اتخاذ القرارات :

تواجه عملية اتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات التي من أهمها :

_ صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة

_ عدم القدرة على تحديد الأهداف

_ عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل

_ نقص المعلومات أو عدم دقتها وصحتها

_ عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة

أنواع السلطات في اتخاذ القرارات :

١) السلطة التنفيذية.

٢) السلطة الوظيفية.

٣) السلطة الاستشارية .

٤) سلطة اللجان أو فرق العمل .

تفويض السلطة في إدارة مؤسسات المعلومات :

مركزية السلطة ولا مركزيتها في إدارة مؤسسات المعلومات:

_ مزايا المركزية

_ مزايا اللامركزية

التنسيق :

مفهوم التنسيق:

تنبع الحاجة إلى التنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق، حيث غالباً ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة، وكثيراً لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين ومن ثم تصبح مهمة مدير المكتبة التوفيق بين الاختلافات في كيفية أداء العمل وتوقيته والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية. ويتضمن القيام بالتنسيق الاطمئنان إلى أن كل

المجموعات وجميع الأفراد في المكتبة يعملون بفاعلية وتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي، هذا ويمكن القول أن المكتبة الكفء تعمل على إبداع تنسيق فعّال.

يعرّف موني ورايلي التنسيق بأنه: " تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه ".

أما محمد سعيد عبد الفتاح فيعرّفه بأنه: " وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلاً من الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمرؤوسين ويتضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك ".

ويعرّفه إبراهيم شيما بأنه: " تنظيم وتكتل الجهود الجماعية داخل المنظمة الواحدة أو بينها أو بين غيرها من المنظمات بغرض توفير هذه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة".

وعلى هذا فإن التنسيق الإداري يهتم بتحقيق الارتباط والانسجام بين أنشطة التنظيم الإداري الواحد لتحقيق أهدافه، كما يهتم بتحقيق الترابط والتنسيق بين مختلف التنظيمات الإدارية وذلك لتحقيق أهداف الإدارة العامة بكفاءة عالية وكلفة قليلة.

طبيعة وغرض التنسيق:

- وظيفة إدارية ضرورية لنجاح المكتبة في تحقيق أهدافها المرسومة.
- يهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة.
- ضروري حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام.
- تقع مسؤولية التنسيق على المدير التنفيذي.
- وجود هدف رئيسي فبدون هدف واحد في أذهان العاملين في المكتبة فإن تنسيق الجهود يستحيل تحقيقه.
- درجة وأهمية وثقل أبعاد التنسيق لا تتشابه في جميع المكتبات والحالات والظروف، فبعض الأقسام تتسم بالتداخل الشديد، البعض الآخر في بعض المكتبات لا يتضمن تقريباً أي تداخل.

أهمية التنسيق:

تنبع أهمية التنسيق من :

١. التنسيق يمنع التعارض في الاختصاصات .
٢. تحقيق أهداف الإدارة العامة .
٣. ضرورة ممارسة التنسيق لكافة النشاطات الإدارية .
٤. يمنع الازدواجية في الاختصاصات .
٥. منع المنافسة .

أساليب تحقيق التنسيق:

هناك أساليب كثيرة يستخدمها المديرون لتحقيق الغرض من التنسيق ، وتتمثل هذه الأساليب في الآتي:

١. التنسيق بالقواعد والإجراءات .
٢. التنسيق بالأهداف .
٣. التنسيق الهرمي .
٤. التنسيق من خلال التقسيم .
٥. استخدام المساعدين في التنسيق .
٦. استخدام الاتصال للتنسيق .
٧. استخدام لجنة التنسيق .
٨. استخدام التكامل المستقل للتنسيق .

مزايا التنسيق:

١. يستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل في المكتبة الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
٢. منع حدوث الازدواجية في الوظائف الإدارية خاصة داخل المكتبات مما يساهم في تحقيق الأهداف بأقل جهد وبأقصر الطرق وأقل وقت وتكلفة.
٣. التنسيق وسيلة تستهدف الإسهام في تحقيق أهداف المكتبة كما أنها أساس ينبغي وجودة في تقسيم العمل والتخصص.

٤. هناك علاقة طردية بين الحاجة للتنسيق وبين حجم المكتبة وتعقيد وظائفها كذلك بينه وبين تطور دور الإدارة المسئولة عن هذه المكتبة.
٥. التنسيق يؤخذ في الاعتبار عند تكوين البناء التنظيمي وعند وضع وإعداد ورسم أهداف المكتبة وكذلك عند إنجاز هذه الأهداف.
٦. التنسيق يمتد إعداد السياسات وصنع القرارات والتخطيط وبناء البرامج.
٧. التنسيق يشمل وسائل تحقيق الأهداف وأساليب تنفيذ البرامج.
٨. هناك حاجة ملحة للتنسيق بين المكتبة وبين فروعها ووحداتها وفيما إذا كانت المكتبة تشبع حاجات أو خدمات سواء على المستوى القومي أو على المستوى المحلي.
٩. إن التنسيق ضروري في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في المكتبة أو في أي مجال من مجالات أجهزة التنفيذ أو أجهزة المشورة وكذا في مختلف العمليات الميدانية لنشاط المكتبة.
١٠. أن التنسيق عملية دائمة ومستمرة ويجب النظر له على هذا الأساس.
١١. إن هناك ارتباطا جذريا بين التنسيق كوظيفة من وظائف الإدارة وبين التنظيم نفسه ، ليس على أساس أن التنسيق عامل مؤثر في بناء التنظيم وإنما لأنه لا يمكن فصله عن التنظيم بناء ووظيفة.

مبادئ التنسيق الفعّال:

هناك مبادئ وأساسيات تحكم التنسيق الفعال وهذه المبادئ هي :

١. أن أول الأساليب التي ينبغي على المدير تنفيذها هي : القواعد ، الأهداف ، والهرمية ، وهي تعد أبسطها كما أنها تيسر عملية التنسيق بصفة رئيسية ، ويتحول المديرون بشكل نمطي إلى طرق أخرى عندما لا تصبح هذه الأساليب فعالة في المدى الطويل لتحقيق التنسيق.
٢. وكلما زاد حجم التداخل بين الأقسام ازدادت صعوبة عمل التنسيق بينها وازداد التعقيد بالنسبة لآلية أو ميكانيكية التنسيق وكقاعدة فإن التقسيم الوظيفي يؤدي إلى درجة عالية من التداخل بينما يؤدي التنظيم

على أساس الأقسام إلى درجة أقل من التداخل ، وإن الطريقة الوحيدة لتقليل الدور التنسيقي للمدير تكون بجعل كل مرؤوس مسئولا عن قسم معين ، بينما تزداد مسؤولية المدير التنسيقية حين يضع كل مرؤوس مسئولا عن وظائف مستقلة.

٣. كلما زاد التنوع في أهداف وقيم وميول الأقسام المطلوب تنسيقها زادت صعوبة وظيفة التنسيق بين الأقسام مثلًا هناك أقسام مثل الفهرسة والتصنيف تميل إلى أن يكون موظفوها من ذوي الخلفية مثل التأكيد على الكفاءة والخبرة وأن تكون الخلفيات والقيم متشابهة وبذلك تحقيق التنسيق ليس صعب بينما

٤. قسم الإعارة تكون خلفيات وقيم الموظفين مختلفة تماما فمن المكن حدوث مشاكل وعدم اتفاق وتحدث إعاقة بالنسبة للعملية التنسيقية وتصبح هناك صعوبة فيها ولذا الأمر يتطلب تشكيل لجان خاصة وتعزيز الاتصال وتحقيق التكامل.

٥. طالما أن المشكلات غير المتوقعة تميل إلى التزايد ، فإنه يتعين على المدير الاعتماد على القواعد والأهداف في التنسيق ، وأن يزيد اعتماده على اجتماعات اللجان المجدولة وغير المجدولة وكذا على تحقيق الاتصال والتكامل.

وفيما يلي بعض المبادئ التي يمكن الاسترشاد بها عند مباشرة التنسيق:

١. هناك تناسب طردي بين ضرورة التنسيق وبين ضخامة حجم التنظيم واتساع نطاق الإدارة.

٢. كلما زاد فهم الأفراد في جميع مستويات التنظيم لأهدافه وسياساته كلما سهل تحقيق التنسيق الجيد والفعال.

٣. يجب أن يكون التنسيق مرنًا حيث يساعد في إحداث أي تعديل لازم لمواجهة ما يستجد من أمور.

٤. كلما كانت طرق الاتصال مباشرة وجيدة كلما تحقق التنسيق بسهولة وفعالية.

٥. كلما انتشرت روح التعاون الاختياري بين العاملين كلما زاد التنسيق سهولة.

٦. يجب أن يبدأ التنسيق مبكرًا أي عند القيام بإعداد الخطة.
٧. التنسيق عمل مستمر ودائم.
٨. تتوقف سلامة التنسيق على كفاءة القيادة الإدارية.

أنواع التنسيق:

١- التنسيق الداخلي والخارجي:

يقصد بالتنسيق الداخلي الذي يتم بين الفروع أو الأقسام المختلفة التابعة لمكتبة واحدة أما الخارجي فهو الذي يتم بين أوجه نشاط المكتبة الواحدة ككل وبين أوجه نشاط غيرها من المكتبات.

٢- التنسيق الراسي والأفقي :

يقصد بالتنسيق الراسي الذي يتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى داخل المكتبة أيا كان حجمها بمعنى انه التنسيق الذي يربط أعلى المكتبة بأسفله أما التنسيق الأفقي فهو الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة.

التنسيق وظيفة شمولية:

إن التنسيق وظيفة حيوية من وظائف الإدارة إلا أن البعض لا يعتبر التنسيق وظيفة إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فعند ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية فان النتيجة هي تكامل توازن الجهود المبذولة ويقول العلماء أن التنسيق نشاط متداخل مع كافة وظائف الإدارة وهذا الرأي صحيح بل يشير إلى كون التنسيق عملية مهمة وحيوية ووظيفة أساسية رغم إنهم لا يطلقون عليها عبارة وظيفة **ولتوضيح دور التنسيق كوظيفة شمولية نذكر الحالات التالية:**

١. في مرحلة التخطيط يناقش المدير مع مديري الأقسام الخطط الفرعية المقترحة ويتم التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية وبين بعضها البعض وبينها وبين الخطط والسياسات العامة للمكتبة.والتنسيق الفعال يعتمد على التخطيط السليم لضمان سير الخطط والبرامج معا.

٢. الغرض من التنظيم هو التنسيق بين الجهود وتحقيق التكامل والتوازن بينها فعندما يقوم المدير بتحديد أوجه النشاط وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية وتحديد اختصاصات هذه الوحدات ويراعي تحقيق التنسيق بين الجهود الجماعية في المكتبة وتفادي اى تعارض أو تداخل بينها.

٣. في التوجيه أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق فجوهر إعطاء الأوامر والتعليمات يعني التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل.

٤. في الرقابة أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق فعند ممارسته لوظيفة الرقابة وكشفة لأي انحرافات عن الخطط الموضوعة يبحث المدير عما إذا كان يوجد وأين يوجد نقص في التنسيق وبعد معالجتها وإعادة الجهود نحو تحقيق الهدف يمارس التنسيق داخل الرقابة.

ويتضح أن التنسيق ليس فقط وظيفة إدارية من وظائف الإدارة إنما هو جوهر العملية الإدارية باعتبار أن الإدارة تتمثل في التنسيق بين الجهود الجماعية وتحقيق التكامل بينها بما يضمن بلوغ الأهداف المرسومة.

التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات:

التنسيق هو تحقيق الوحدة والانسجام بين جميع الوحدات الإدارية (الشعب والأقسام)في المكتبة خدمة للأهداف المرسومة فهي تعني إذا بتامين الانسجام بين **جهود العاملين وتوحيدها:**

١. التعرف على مقدار الجهود التي تبذل من حيث الكم والكيف.

٢. توقيت هذه الجهود في كل عملية على حده.

٣. تحديد الاتجاه الذي تسلكه هذه الجهود وتوجيهها نحو الأهداف الموضوعة.

أسباب التنسيق في المكتبات:

١. تضخم أحجام المكتبات وتعدد الأقسام المكونة لها وتعدد وظائفها.

٢. غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق مما يؤدي تداخل الوظائف والأعمال وبالتالي الصراع بين العاملين والأقسام المختلفة.

٣. ظهور التناقضات بين العاملين في المكتبة وذلك لاختلاف ادراكاتهم وأهدافهم.
٤. وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة.
٥. زيادة تفويض السلطة.

وسائل تحقق الانسجام والقضاء على التناقضات في المكتبة:

١. تحديد الأدوار (المسئوليات والواجبات) والسلطات لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق.
٢. ممارسة المدير لسلطة التنسيق الرئاسي والتي بموجبها تحسم الخلافات وإلزام المرؤوسين باحترام القرارات وتنفيذها.
٣. إيجاد وظيفة داخل المكتبة هدفها التنسيق.
٤. توضيح الأهداف العامة والتفصيلية لكل قسم في المكتبة حتى لا يحصل تداخل.
٥. الاستعانة بالجهات الاستشارية لحل التناقضات بين العاملين والتي تمتلك الخبرة والوسائل الخاصة بهذا المجال.
٦. تسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات الصحيحة مما يساعد على منع حدوث التناقضات أو التخلص منها.
٧. تأسيس نظام للشكاوى أو التظلم الإداري مما يزيد من ثقة العاملين بجدية إدارة المكتبة في معالجة المشكلات والتجاوزات والتناقضات الحاصلة.

التدريب: إدارة الموارد البشرية:

يعد المورد البشري أهم عناصر العمل والإنتاج بجانب رأس المال والتجهيزات، لأنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والتطوير والابتداع.

المفهوم

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته في مدخلات العمل مما دعا لتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

الموارد البشرية:

الموارد البشرية هم جميع من يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، وتم توظيفهم لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت بنيتها التنظيمية التي توضح وتضبط أنماط سلوكهم في ضوء الخطط والسياسات التي تنظم الأداء لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تبادل المنفعة بتعويضات متنوعة من رواتب وأجور ومزايا وظيفية.

إدارة الموارد البشرية :

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم.

الفرق بين النظرة التقليدية والمعاصرة للموارد البشرية:

ركزت الأولى على البناء المادي للإنسان وقواه الجسدية والحوافز المادية والتدريب المهاري الميكانيكي، بينما ركزت المعاصرة على الجانب الفكري الابتكاري والحافز المعنوي والإبداعي وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعد أدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة حيث تظهر أهميتها في :

- اعتبارها من أهم وظائف المنظمة
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.
- الموارد البشرية أهم العناصر الرئيسة في الإنتاج ووفق لتنميتها تنبع ثروات أي دولة .
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي نشاط اقتصادي. فهو المسئول عن مستوى الأداء وتطويره.
- العنصر البشري هو استثمار حقيقي إذا أحسن تدريبه وتنميته.

- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفاعلية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها

أهداف إدارة الموارد البشرية

تتجسد أهداف إدارة الموارد البشرية في :

أولا: تحقيق الكفاية الإنتاجية Efficiency

أي تحقيق أعلى إنتاج بأقل تكلفة ، أي تعظيم المخرجات من خلال تحفيز وتأهيل وإعداد الموارد البشرية .

ثانياً: تحقيق الفاعلية Effectiveness

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، بل لابد دائما من البحث عن رضاء المستفيد وجذبه ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية ، لضمان بقاء المنظمة في حقل المنافسة السوقية وقدرتها على البقاء والاستمرار ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بتوعية كافة الموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا المستفيد مسألة غاية في الأهمية وأن خدمة المستفيدين وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسئولية كل من يعمل في المنظمة .

التحديات التي تواجه الموارد البشرية:

هناك تغيرات كثيرة لحقت بمجالات العمل المختلفة صاحبتها كثيرا من **التحديات ومنها ما لحق مجال الموارد البشرية نذكر منها :**

١) زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

التغيرات المتلاحقة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التنمية والتدريب والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه المتغيرات (التخطيط للمسار المهني)

٢) التغيرات في تركيب القوى العاملة

لقد وجدت تغيرات في تركيبة القوى العاملة في كافة المنظمات ومنها ، زيادة نسبة النساء وما يتطلبه من زيادة المساواة في الدفع وفرص الترقي والمتطلبات الوظيفية في السياسات ، ونظم الكفاءات والمؤهلات.

٣) نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها بكفاءة وفاعلية فلابد لها من نظام معلومات يشمل كل ما يتعلق بها من خطط وتنظيمات لتوفيرها للإدارات العليا لتساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

٤) تغير القيم والاتجاهات

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، وقد وجدت عدة اتجاهات سلبية لها التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية بين القوى العاملة ومن هذه الاتجاهات التهرب من المسئولية،النظرة المضادة للتغيير والتجديد ، تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل ..كل هذا يعد تحديات أمام إدارة الموارد البشرية حيث يقع عليه مواجهتها للتخلص منها أو التقليل من تأثيرها.

٥) العائد والتعويض المادي

نظرا للتضخم الاقتصادي يلجأ العاملين لطلب أجور أعلى وإن لم تلبي المنظمة، ينفق العامل قدرا من طاقته في أعمال أخرى إضافية خارج العمل الرسمي ويوجد هذا تحديا أما إدارة الموارد البشرية في تلبية حاجة كل من العامل والمنظمة .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

١) وظيفة تكوين الموارد البشرية :

هو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة ، خبرة ، مقدرة....إلخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية

تصميم وتحليل العمل

يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

أ) تخطيط الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ونوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل

ب) استقطاب الموارد البشرية:

في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

ت) اختيار وتعيين الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفتهم .

ث) التأهيل:

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريب أوليا من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد .

٢) وظيفة التعويضات

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسة، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنظمة .

أ) نظام تقييم الوظائف:

هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة ، حيث على أساس نتائج التقسيم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

ب)نظام التعويض المالي المباشر:

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف .

ت)نظام تقييم الأداء:

هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل.

ث)نظام المكافآت المالية:

هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ، ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.

ج)نظام المزايا الوظيفية الإضافية

ويعرف بالتعويض المباشر ، وهو نظام التحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي

٣) وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض ، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء أعلى مستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقق إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من

أ) التعليم والتدريب

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها ، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه ، قصد إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

ب)التنمية والتطوير

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.

٤) وظيفة صيانة الموارد البشرية

وتتكون هذه الوظيفة من نشاطين متكاملين تهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها

أ) توفير السلامة

من خلال تصميم برامج فنية وإدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل ، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها .

ب) توفير الصحة

من خلال تصميم برامج صحية وطبية وبيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

٥) وظيفة علاقات الموارد البشرية

وتشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين

أ) دمج الموارد البشرية

هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

ب) علاقات العمل

ويمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف ، وإبرام الاتفاقيات في إطار ذلك.

قياس جودة الخدمات المعلوماتية :

تشكل الجودة عاملاً أساسياً لنجاح الخدمات ، وذلك لما لها من دور في استغلال الموارد لضمان تلبية احتياجات المستفيدين .

هذا وقد اختلفت تعريفات الجودة باختلاف آراء الكثير من الباحثين والكتاب، حيث عرفها البعض بأنها الأداء بالمستوى الذي يتوقعه العملاء ، والبعض الآخر عرفها بأنها تلبية احتياجات ومتطلبات العميل منذ اللحظة الأولى وفي كل الأوقات ... وعرفت أيضاً بأنها تقديم السلع والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بحيث تتوافق معها توافقاً متناسقاً ومنسجماً .

وتنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمة في غير المكتبات والمعلومات إلى باراشورامان Parasuraman وزملائه، حيث تمكنوا من تصميم مقياسهم الشهير "Servqual " لقياس ما يعرف بالفجوات الخمس لجودة الخدمة ، والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات المستفيدين لجودة الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها.

وتستخدم أداة "Servqual " على نطاق واسع لقياس مستويات تقييم المستفيدين للخدمات المقدمة لهم من حيث الجودة ، فقد شاع استخدام هذه الأداة في الدول الصناعية الكبرى وخصوصاً اليابان والولايات المتحدة وبريطانيا ، حيث تعد هذه الأداة ذات أبعاد محددة وشاملة لمختلف أبعاد الجودة ، ولكونها أيضاً أداة عملية وإحصائية للإدارة فإن نتائجها تكون محددة وواضحة ودقيقة . أما فيما يخص استخدام مقياس جودة الخدمات "Servqual " في مجال المكتبات والمعلومات فقد استخدم من قبل F

Herbert.هيربرت عام ١٩٩٤م في تقييم خدمة الإعارة المتبادلة في المكتبات العامة الكبيرة بكندا . ، كما ركزت دراسة فيكي كوليمان Vicki Coleman على جودة جميع خدمات المكتبة باستخدام نفس المقياس . وفي عام ١٩٩٩م قامت جمعية مكتبات البحث (ARL) بدراسة عدد من المقاييس لاستخدامها في قياس جودة خدمات مكتبات البحث . وقد وجدت الدراسة أن مقياس جودة الخدمات "Servqual " هو الأكثر ملائمة لاحتياجات المكتبات وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه .

ويعد مقياس الإدراكات / التوقعات والذي يقوم على أساس مقارنة توقعات المستفيد (ت) لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة والعناصر التي تضمنها، وما يقابلها من إدراك فعلي (إ) للممارسة الفعلية. فمتى كانت المقارنة سالبة (أي أن ت تزيد عن إ) ، فإن مستوى جودة الخدمة يكون منخفضاً ، ومتى ما كانت المقارنة موجبة أو صفراً (أي أن ت أقل من إ) فإن مستوى جودة الخدمة يكون مرتفعاً .

أبعاد قياس جودة الخدمة :

تمثلت أبعاد القياس الخمسة فيما يلي كما طورها واستخدمها باراشورامان وزملائه

١) الجوانب الملموسة : Tangible

٢) الاعتمادية : Reliability

٣) الاستجابة : Responsiveness

٤) السلامة (الأمان) : Assurance

٥) التعاطف : Empathy

الفصل التاسع

الاتصال الإداري بالمكتبات ومراكز المعلومات مفاهيم ومصطلحات أساسية

١. مفهوم المعلومات [Information Notion]

تشريح لغوي:

المعلومات مشتق من مادة " ع ل م" وتدور مشتقاتها في نطاق العقل ووظائفه.وهي المقابل الأشمل والأدق للأصل الأجنبي INFORMATION، والمفرد "المعلومة" جائز في حالات معينة ، و"الإعلام" حالة خاصة من حالات التعبير عن أحد معاني الكلمة الأصلية، وليس عنها جميعا بصورة شاملة .

المعلوماتية INFORMATIC خطأ لغوي لأنها تصيغ المفردة المعبرة عن هذا الاتجاه التقني انطلاقا من الجمع (المعلومات) هذا غير مألوف في العربية...و هو خطأ شائع... أما الأصح لغويا فهو (المعلومية) من معلومة أو يمكن استخدام مصطلح (معلومياء) وهو على مقاس اشتقاق عدة كلمات من هذا القبيل في اللغة العربية عن التعبير عن توجه عام.

مجتمع المعلومات Information society تعبير صحيح وكذا (المجتمع المعلومي) خطأ لغوي لأن الصفة – بياء التعريف - أتت من الجمع وهذا غير مقبول في اللغة العربية. وكذلك (مجتمع المعلومة) غير محبذ فكريا وليس لغويا لأن التعبير عن مجتمع كامل بمواصفات أساسية معينة لا يلائمه الحديث عن المعلومة بالمفرد. بل يلزم وصفه باستخدام كلمة الجمع أما (المجتمع المعلومي) فالمصطلح صحيحة فكريا ولغويا.

اصطلاحا:

استخدمت كلمة معلومات استخداما متباينا بتباين المجالات. حتى كادت تفقد معناها بدون ربطها بموضوعات علمية أو اجتماعية أو غيرها وقد أشار الباحث YUEXIAO في مقال له على أن هناك أكثر من أربعمائة تعريف للمعلومات قامت بوضعها متخصصون في مختلف المجالات والثقافات والبيئات وأوضح بأن

المستوى الفلسفي هو أكثرها شمولية بينما قام SHARDER في كتابه " In Search Of A Name Information Science and Its Conceptual Antecedents.1984" بحصر حوالي ١٨ تعريفا لطبيعة المعلومات. وسنورد هنا بعض هذه التعريفات.

أولها لـ: BUCKLAND .M 1991 في كتابه Information As Thing

إذ ينظر للمعلومات على أساس أن لها ثلاثة استخدامات رئيسية هي:

١- المعلومات عملية أي أنها فعل الإعلام.

٢- المعلومات كمعرفة وذلك للدلالة على ما تم إدراكه في المعلومات كعملية

٣- المعلومات كشيء ويشرح ما يدعو إليه بأن الصفة المفتاحية للمعلومات كمعرفة هي أنها غير ملموسة إي أنه لا يستطيع أحد أن يلمسها إذا فلا بد عند توصيلها من التعبير عنها ووصفها أو تمثيلها بطريقة مادية: كإشارات أو نصوص أو اتصال مما سيشكل المعلومات كشيء.

أما TOM STONIER في كتابه " Information and the Internal Structure of the Universe Cited,1990" يرى أن المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون، شأنها شأن المادة والطاقة، فهي ليست مقصورة على الكائنات الحية لكنها جزء من أي نظام يعرض عملية التنظيم. فإنه إذا كانت الكتلة هي التعبير عن المادة وقوة الدافع هي التعبير عن الطاقة الميكانيكية فإن التنظيم هو التعبير عن المعلومات .

وفي تخصص علم المكتبات والمعلومات فهي تغير الحالة المعرفية للمتلقي وهي مرحلة وسطى بين البيانات DATA والمعرفة knowledge أي تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد.

والمعلومات هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا ويكون لها سياق محدد ومستوى عال من الموثوقية.

وتختلف المعلومات عن البيانات في أن المعلومات تعطي الفرصة لاتخاذ القرارات بما يتوفر لديهم من تحليل كامل للبيانات ومن نتائج لهذا التحليل. غير أن البيانات تبقى مجرد معطيات غامضة ومجردة لا يمكن الاستفادة منها إلا بعد معالجتها يدويا باستخدام الحاسوب.

وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن المعلومات حالة ذهنية ، ومن ثم فأنها المورد الذي بدونه لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر ، وعليه فان مفهوم كلمة (معلومات) وبما يتوافق مع (عصر المعلومات) الذي نعيشه اليوم ينص على (أن المعلومات سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والأعلام والتسلية أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة.

٢. خصائص المعلومات

١- خاصية التميع والسيولة ، فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكيل (إعادة الصياغة) ، فعلى سبيل المثال يمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم أو أشكال بيانية أو رسوم متحركة أو أصوات ناطقة .

٢- قابلية نقلها عبر مسارات محددة (الانتقال الموجه) أو بثها على المشاع لمن يرغب في استقبالها.

٣- قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية، فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة أو تكوين نص جديد من فقرات يتم استخلاصها من نصوص سابقة.

٤- بينما اتسمت العناصر المادية بالندرة وهو أساس اقتصادياتها ، تتميز المعلومات بالوفرة ، لذا يسعى منتجوها إلى وضع القيود على انسيابها لخلق نوع من (الندرة المصطنعة) حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب، وهكذا ظهر للمعلومات أغنياؤها وفقراؤها وأباطرتها وخدامها وسماسرتها ولصوصها .

٥- خلافا للموارد المادية التي تنفذ مع الاستهلاك لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك بل على العكس فهي عادة ما تنمو مع زيادة استهلاكها لهذا السبب فهناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة.

٦- سهولة النسخ، حيث يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية ويشكل ذلك عقبة كبيرة أمام تشريعات الملكية الخاصة للمعلومات.

٧- إمكان استنتاج معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة أو مشوشة ، وذلك من خلال تتبع مسارات عدم الاتساق والتعويض عن نقص المعلومات غير المكتملة وتخليصها من الضوضاء .

٨- يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين، إذ لا يمكن الحكم إلا على قدر ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.

٣. علم المعلومات(Information Science)

إن قضية وضع تعريف لعلم المعلومات هي مشكلة مزمنة صاحبت هذا العلم منذ بداياته وما تزال حتى اليوم تحظى بنقاش كبير وجدل واسع، وتلك ظاهرة طيبة، تدل على حيوية هذا العلم وتجدده وتطوره المتنامي المستجيب للتقدم العلمي الذي تشهده ميادينه النظرية والتطبيقية والحقول العلمية الأخرى المرتبط بها علمياً أو عملياً فالعلم لا يتحجر وإنما يتطور كل يوم بالنماذج الجديدة، ومن لا يقبل هذا التطور فليس هو بعالم ويسعى علماء المعلومات في أنحاء العالم إلى وضع نظرية شاملة لعلم المعلومات وبناء قوانينه العلمية وإنجاز تعريفه الموحد.

فهو من العلوم الحديثة النشأة ولم يتجاوز عمره النصف قرن. وإن البحث في قضية تعريفه مسألة طبيعية، لن تعيق تطوره، فعلم كالاتصال مثلاً لم يتم الاتفاق على تعريف جامع له، وليس ذلك عيباً في علم الاتصال إذ إن مشكلة صياغة التعريفات مشكلة شائعة في كل العلوم ولاسيما الحديثة منها على وجه الخصوص. لقد وضع الرواد الأوائل ومن جاء بعدهم

تعريفات متعددة لعلم المعلومات، وأن اختلفت هذه التعريفات في صياغاتها اللغوية أو تفصيلاتها الجزئية، فإنها تتفق في معانيها الشاملة وفي أطرها العامة، وقد عبرت في مجملها عن قضية واحدة ولكن من وجهات نظر متعددة.

والتعريف الذي صدر عن مؤتمري معهد جورجيا للتكنولوجيا، المعقودين عامي ١٩٦١ و١٩٦٢ كان أكمل وأشمل التعريفات، وأن باقي التعريفات وإن زادت عليه أو نقصت عنه، فإنها تصدر منه وترد إليه، فضلاً عن كونه أول وأقدم هذه التعريفات وله قوة الإجماع العلمي لصدوره عن مؤتمر ترعاه مؤسسة علمية سعت من خلاله إلى وضع برامج دراسية لأخصائيي المعلومات، لذلك فقد تم اعتماده أساساً لمناقشة التعريفات الأخرى ومقارنتها به.

عرف مؤتمر معهد جورجيا علم المعلومات بأنه: " العلم الذي يدرس خواص المعلومات وسلوكها والعوامل التي تحكم تدفقها، ووسائل تجهيزها لتيسير الإفادة منها إلى أقصى حد ممكن، وتشمل أنشطة التجهيز، إنتاج المعلومات وبثها وتجميعها وتنظيمها واختزانها واسترجاعها وتفسيرها واستخدامها والمجال مشتق من أو متصل بالرياضيات، المنطق، اللغويات، علم النفس، تكنولوجيا الحاسوب الإلكتروني، بحوث العمليات، الاتصالات،علم المكتبات، الإدارة. وبعض المجالات الأخرى"

إن هذا التعريف يحدد ثلاث مواصفات أساسية لعلم المعلومات هي:

- إنه يدرس ظاهرة " المعلومات" خواصا وسلوكاً وتدفقاً وتجهيزاً لغرض الإفادة.
- له جانبان أحدهما علمي نظري، والآخر عملي تطبيقي.
- له ارتباطات وتداخلات موضوعية أساسية مع حقول علمية متعددة.

ويلاحظ أن "علم المكتبات" يرد في التعريف عند آخر قائمة العلوم المتصلة بعلم المعلومات، وهو العلم الأكثر عطاء لهذا العلم الجديد، حيث قدم له الأدوات والأساليب المهنية الأساسية للعمل المعلوماتي.

٤. انفجار المعلومات.

أصبحت المجتمعات المعاصرة ومؤسساتها العلمية والثقافية والإنتاجية تواجه تدفقاً هائلاً في المعلومات التي أخذت تنمو بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية الحديثة وظهور التخصصات الجديدة، وتحول إنتاج المعلومات إلى صناعة **وتتخذ هذه المشكلة في تفجر المعلومات مظاهر عديدة وهي:**

أ - النمو الكبير في حجم النتاج الفكري

فهناك من يرى أن معدل النمو السنوي للنتاج الفكري كان يتراوح بين ٤-٨%، وأصبحت كمية المعلومات تتضاعف كل اثنتي عشرة سنة.

فلو أخذنا على سبيل المثال شكلاً من أشكال النشر كالدوريات فسنجد تطوراً كبيراً في حجم النتاج الفكري، فبعد أن كان يبلغ حوالي مئة دورية عام ١٨٠٠، أصبح يزيد على ٧٠ ألف دورية في عقد الثمانينيات وتشير الإحصائيات أيضاً إلى أن النتاج الفكري السنوي مقدراً بعدد الوثائق المنشورة يصل مابين ١٢-١٤ مليون وثيقة. ويبلغ رصيد الدوريات على المستوى الدولي ما يقارب من مليون دورية

يضاف لها ما يقارب ١٥ ألف دورية جديدة في كل عام. أما الكتب فقد بلغ الإنتاج الدولي منها حوالي ٦٠٠ ألف كتاب.

ب - تشتت النتاج الفكري

كان للتخصصات العلمية في مختلف الموضوعات والتداخل في صنوف المعرفة أثره في ظهور فروع جديدة مثل الهندسة الطبية، والكيمياء الحيوية وموضوعات أخرى ضيقة ودقيقة• وكلما زاد الباحثون تخصصاً وتضخم حجم النتاج الفكري قلت فعالية الدوريات التي تغطي قطاعات عريضة، ومن ثم يكون من الصعب متابعة كل النتاج الفكري والإحاطة به من قبل الباحثين والدارسين.

جـ ـ تنوع مصادر المعلومات وتعدد أشكالها

تتنوع مصادر المعلومات المنشورة وتتعدد لغاتها أيضاً• فبالإضافة إلى الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير العلمية وبراءات الاختراع والمعايير الموحدة والمواصفات القياسية• هناك المصغرات والمواد السمعية والبصرية وأوعية المعلومات الإلكترونية كالأقراص المتراصة (CD-ROM) والوسائط المتعددة (Multi-Media) والأوعية الفائقة أو الهيبرميديا (Hypermedia) وسواها.

٥. نظرية المعلومات (Information Theory)

إن بؤرة الاهتمام العلمي المشترك لعلم المعلومات تتركز حول فكرة المعلومات. وبذلك تشكل ما يمكن تسميته بالنظرية العامة للمعلومات التي تمثل نظريه شانون وويفر (Weaver and Shannon) للاتصال إحدى حالاتها الخاصة . والتي يراد بها النظرية الرياضية للمعلومات.

ونظرية المعلومات تطورت بموجب ما أتاحته ثلاثية التقدم الجديدة (المعلومات، والحاسبات، والاتصالات) وتحويل البيانات إلى معلومات ونقل المعلومات من جانبها النظري التطبيقي وتحويلها إلى خبرة وتخزينها واسترجاعها بشكل أسي 106 ...... 103, 102, 101 exponential اعتبر فيها وحدة المعلومات هي الحرف وجزء المعلومة هو الحد الأدنى الذي يساند عملية اتخاذ القرار بين بديلين.

كما إن تفوق الحاسب على كل وسائط وقنوات المعرفة عبر التاريخ كله كان له أبعاده في هذا المجال على النحو الآتي:

١. فيما يخص عصر اللغة المنطوقة كانت وحدة التعامل ١٠٢ وحدة ثنائية يعالجها الإنسان.
٢. خلال عصر اللغة المنطوقة أصبحت ١٠٧ وحدة ثنائية.
٣. في حين بلغت في عصر الطباعة ما يزيد عن ١٠١٧ وحدة ثنائية.
٤. في حين بلغت في عصر الحاسبات ١٠٢٥ وحدة ثنائية.

ولكي يتضح مغزى ما توصل إليه العلماء نفترض أن هناك إنسانا يقرأ بسرعة ١٠٠٠ كلمة في الدقيقة لمدة ٦ ساعات يوميا على مدى ٧٠ سنه فانه لن يقرأ أكثر من ١٠١٠×٢ المعلومة. وهى نفس القدر من المعلومات التي يستطيع أن يقرأها الحاسب في عشرة دقائق.

أما التطور الآخر الذي صاحب هذه النظرية فهو النمو الكوني للأفكار أي (نموذج الأفكار الكوني) **الذي اعتمد على ٥ طبقات وهذه الطبقات الخمسة هي:**

١. Transport Layer

٢. Network Layer

٣. Information Layer

٤. Action or Application Layer.

٥. Management Layer

على إن الطبقتين الأوليتين أعلاه نضمن فيهما ما يلي: سرعة نقل البيانات، وتنوع المعلومات وتكاملها، وضبط الشبكات.

٦. ثقافة المعلومات (Information Literacy)

لعل من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات المعاصرة هو كيفية التعامل مع هذا الفيض الهائل من المعلومات في كافة أشكالها وصورها.

ويبرز مصطلح ثقافة المعلومات كواحد من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الإنتاج الفكري المتخصص في المجال خلال السنوات القليلة الماضية.

وقد تبلورت عدة تعريفات للثقافة المعلوماتية، لعل أهمها هو أنها مجموعة القدرات المطلوبة التي تمكن الأفراد من تحديد احتياجاتهم من المعلومات Information needs في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه المعلومات وتقييمها ومن ثم استخدامها بالكفاءة المطلوبة.

وقد ازدادت أهمية ثقافة المعلومات في ظل الثورة التقنية الهائلة التي تشهدها المجتمعات في الوقت الراهن.

ونظرا لتعقد البيئة المعلوماتية الحالية، يواجه الأفراد بدائل وخيارات متعددة تتعلق بحصولهم على المعلومات سواء في مراحل دراستهم الجامعية أو في عملهم وحتى فيما يتعلق بحياتهم الشخصية.

ونظرا للتنوع الكبير في أشكال مصادر المعلومات وتوافر معلومات تفتقر إلى الدقة والمصداقية ، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعلومات المتاحة في شكل إلكتروني، فلقد فرضت ذلك تحديات جديدة تمثلت في ضرورة إلمام الأفراد بهذه المهارات لمساعدتهم على تحديد اختياراتهم المناسبة من المعلومات.

وتعرف اليونسكو ثقافة المعلومات بأنها " تهتم بتدريس وتعلم كافة أشكال ومصادر المعلومات، **ولكي يكون الشخص ملما بثقافة المعلومات فيلزمه أن يحدد:**

لماذا ومتى وكيف يستخدم كل هذه الأدوات ، ويفكر بطريقة ناقدة في المعلومات التي توفرها" .

وتمثل الثقافة المعلوماتية أساسا لا غنى عنه للتعلم مدى الحياة، فهي ضرورية لكل التخصصات في كل بيئات التعلم وكافة مستويات التعليم **.ويمكن تحديد سمات الشخص المثقف معلوماتيا على النحو التالي :**

القدرة على تعريف مدى المعلومات المطلوبة.

الوصول للمعلومات المطلوبة بسرعة وبكفاءة.

التقييم الناقد لمصادر المعلومات.

استخدام المعلومات بكفاءة لإنجاز المهام المطلوبة.

الإلمام بالقضايا الاقتصادية والقانونية والاجتماعية المرتبطة باستخدام المعلومات ومصادرها.
استخدام المعلومات بطريقة قانونية وأخلاقي.

٧. تكنولوجيا المعلومات (Information Technology)
مجموعة من الأدوات تساعدك على العمل مع المعلومات، وإجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات ومعالجتها. وتتضمن تلك المجموعة سبعة عناصر رئيسية تشكل البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وهذه العناصر السبعة يطلق عليها تكنولوجيا المعلوماتInformation Technology **وهي كما يلي :**

١- أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات Input and Output Devices التي تستخدمها لإدخال المعلومات والأوامر واستقبال نتائج طلباتك (عن طريق السماعة أو الرؤية).و أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات تشتمل الماوس ولوحة المفاتيح وشاشة العرض والطابعة...
٢- البرمجيات Software أو مجموعة التعليمات المستخدمة لأداء مهمة معينة لك والبرمجيات تشتمل: أنظمة التشغيل. برمجيات لمعالجة الكلمات، والميزانية، والأجور، والاتصالات، ...
٣. أدوات وأجهزة الاتصالات وهي تشمل المودمات Modems والأقمار الصناعية Satellites والكابلات المحورية ....
٤.وحدة المعالجة وتحتوي على مكونين وحدة المعالجة المركزية Central Processing Unite والذاكرة الداخلية Internal Memory .فوحدة المعالجة المركزية تقوم بتنفيذ البرمجيات لتأدية مهمة معينة، بينما تقوم الذاكرة بالعمل كمنطقة التخزين المؤقت للبرمجيات والمعلومات .
٥- المعلومات التي تتعامل معها واليوم يمكنك أن تتعامل مع المعلومات في أشكال متنوعة نصوص مقروءة ومسموعة ومرئية ومتحركة...

٦- أدوات وأجهزة التخزين التي تحفظ المعلومات والبرمجيات ومن أدوات وأجهزة الاختزان الأقراص المدمجة CD-ROM والأشرطة والأقراص.

٨- والأخير والأهم الناس أو العنصر البشري..

٨. المعلوماتية (Informatics)

نظرا لارتباط المعلوماتية بمجالات وأنشطة تطبيقية مختلفة، الأمر الذي يلزم التمييز أولا ما بين المصطلحات والمفاهيم الأساسية التي تربط بكل من المعلوماتية فهي أوسع من كونها حوسبة للمعلومات أو بتعبير آخر استخدام الحاسوب لإنتاج المعلومات فقط. كما ان إدارة المعرفة كمصطلح مفاهيمي لا يوجد تعريفاً محدداً لها على الرغم من إنها تأتي في المقام الأول نظرا لفوائد توظيفها يمكن الاتفاق على أن المعلوماتية في نقطة تطورها الراهنة واللانهائية هي ذلك الإطار الذي يشتمل على علوم الحاسوب وأنظمة المعلومات وشبكات الاتصال وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني المنظم وفي مقدمتها إدارة الأعمال ويرتبط بحقل المعلومات تخصصات وحقول مهمة مثل الرياضيات، بحوث العمليات، علم المعلومات والمكتبات، الإدارة، الاقتصاد، اللسانيات، علم النفس وعلم الاجتماع...الخ، وبطبيعة الحال تتباين مساهمة كل حقل من هذه الحقول تبعا لتطور التخصص نفسه ودرجة تلاقيه وتكامله مع المعلوماتية، التي تتجدد اليوم بالأنظمة التي تستند إلى تقنيات المعرفة الذكية.

لذا فان جوهر المعلوماتية هو تقنيات المعلومات من عتاد وحواسيب وبرمجيات والشبكات ومزودات قواعد البيانات ومحطات اتصال، بالإضافة إلى العنصر الأهم في هذه المنظومة المتكاملة وهو الإنسان صانع المعرفة "الرأسمال الفكري" من حيث صيرورتها وتشكيلها وأساليب استخدامها، وبمعنى أدق أنها منظومة تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية (المعلومات، الحواسب، والاتصالات) وتنطلق من المعالجة الآلية للبيانات والتي يستخدم

فيها الحواسيب بجانب تقنيات الاتصالات المستخدمة في نقل المعلومات، ويعد بُعد المعلومات المولد للمعرفة هو الأساس باعتباره أثر ويؤثر في تطور الحواسيب والاتصالات.

تضم المعلوماتية كل من تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات مع ضرورة التمييز بين تكنولوجيا المعلومات التي تمثل كل العتاد والبرمجيات المستخدمة في أنظمة المعلومات باعتبارها أعمال من نوع خاص تستخدم للحصول على البيانات للقيام بأنشطة النقل والتخزين والاسترجاع والمعالجة وتجهيز المعلومات وذلك من اجل دعم ومساندة نظم مؤسسية .

أما من ناحية المفاهيميه فان مصطلح المعلوماتية يدور في فضاء واسع من الحقول والتخصصات المتنوعة ويرتبط بأبعاد وعلاقات ومداخل متباينة منها ما هو مرئي واضح وملموس ومنها ما هو غير مرئي مؤثر وحيوي، وهذا ما يجعل مفهوم المعلوماتية غير واضح تماما وغير محدد بالإطلاق لأسباب تتعلق باتساع نطاق تطبيق واستخدام المعلوماتية من جهة وللتفنن اللغوي في إطلاق مصطلحات مرادفة للمعلوماتية أيضا، إن النظرة التحليلية للمصطلح تولد للوهلة الأولى انطباعا سريعا مفاده أن المعلوماتية تعني المعلومات أو الحوسبة (Information and computing) إلا انه لا يمكن تجاهل اعتبار المعلوماتية كحوسبة إلكترونية للمعلومات أو خلق آلي لها إن لم نقل أن المعلوماتية هي إنتاج لقيمة مضافة عن طريق حوسبة البيانات في حالات والمعلومات في حالات أخرى.

٩. الأمية التكنولوجية]Technology Illiteracy[

ظهرت الكتابة فبدأ التأريخ .. وحين بدأ التاريخ قسم الناس إلى من يقرؤون ويكتبون إلى من لا يقرؤون ولا يكتبون .. إنهم الأميّون إنها أمية القلم .. الأمية الأولى.

في نهاية الألفية الثانية اكتسح عالم المعلوماتية عالم الناس وأمسى الكمبيوتر خطاط الديوان وكاتب الرسائل ووسيط الاتصال.. فأمسى تعلم استخدامه وإتقان لغوياته وبرمجياته ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها خاصة في مجال العمل المؤسساتي .. وأمست الأمية تارة أخرى أمية القلم الآلي .. فالأمية الثانية هي عدم القدرة على استخدام القلم الآلي.

كغيرها من الأميات هي الجهل بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل وعها واستخدامها.

١٠. نظام المعلومات (Information System)

النظام يُعرف بأنه مجموعة من العناصر، يرتبط بعضها بعضاً بشكل علاقات منظمة تسعى إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف. ويُعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة (أو الأجزاء المتفاعلة) التي تعمل معاً بشكل توافقي لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة• ونستطيع أن نفهم من هذا التعريف أنه لا بد من أن تكون أجزاء النظام متآلفة ومترابطة ومتناسقة حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه بشكل سليم.

ويُمكن تعريف نظام الحاسوب على يد أحد محللي النظم بأنه مجموعة المكونات المادية (Hardware) والبرمجيات (Software) والإنسان (Human)، بينما يعرفه محلل آخر بأنه مجموعة من وحدات الإدخال (Input) ووحدة المعالجة المركزية (CPU) ووحدات الإخراج (Output) ويُسمى النظام الذي يعالج البيانات (Data) ويحولها إلى معلومات (Information) ويزود بها المستفيدين "نظام معلومات".

ويُعرَّف نظام المعلومات بأنه: مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات. ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الإفادة منها وتستخدم مخرجات النظام وهي المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكُّم (Control) داخل المؤسسة.

وعليه، يمكننا تصور نظام المعلومات على أنه مكون من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة **ويتصوره آخرون على أنه**

مكون مما يلي:

١ـ المدخلات Input وهي البيانات.

٢ـ المعالجة (العمليات) Processing وتتكون من جهاز الحاسوب نفسه والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات والأشخاص.

٣ـ المخرجات Output وهي المعلومات Information .

إن نظام المعلومات تنظيمٌ يُؤمن نقل المعلومات والسيطرة عليها من مصادرها ومنتجيها، إلى المستفيدين منها والمستهلكين لها بهدف استثمارها في أعمالهم ومشاريعهم اليومية والمستقبلية

تتكون المكتبة أو مركز المعلومات عادةً من أجزاء منفصلة من الناحية الشكلية إلا أنها متصلة وظيفياً تعرف بالنُظُم. ويختلف النظام المكتبي التقليدي عن النظام المحوسب في أن النظام التقليدي يعتمد اعتماداً كاملاً على العمل اليدوي الذي يقوم به الأفراد، أما إذا استُخدِم الحاسوب في تنفيذ بعض أو كل العمليات المكتبية فيُعرف النظام بأنه نظام مبني على الحاسوب.

وقد يشتمل كل نظام مكتبي كبير على عدد من النظم الصغيرة تعرف باسم النظم الفرعية (Sub - Systems). فقد تشتمل المكتبة على نظم فرعية للتزويد والفهرسة والمراجع والإعارة والدوريات، ويقسم كل نظام فرعي من الأنظمة السابقة إلى نظم أخرى صغيرة، فقد يشتمل نظام الإعارة مثلاً على نظم صغرى مثل نظام الإعارة الخارجية ونظام إرجاع الكتب ونظام إحصاءات الإعارة. وينتج عن هذا التقسيم مستوىً آخر من النظم يقسم بعضها بدوره إلى أقسام صغرى. فعلى سبيل المثال، قد يشتمل نظام إعارة الكتب الخارجي على نظم فرعية خاصة بالإعارة العادية والإعارة الخاصة والغرامات. وتستمر عملية تقسيم النظام الكبير إلى نُظُم صغيرة حسب الحاجة وكلما أمكن ذلك.

١١. إدارة المعلومات (Information Management)

إدارة المعلومات هي ببساطة، حقل علمي في طريقه إلى أن يصبح أكثر شيوعاً وتنظيماً. ويهتم هذا الفرع العلمي بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات، وتوفير الأمان والسرية للمعلومات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها، وخزن المعلومات واسترجاعها عند الطلب. وإدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع، أو المنظمة، أو الأفراد في تحقيق أهدافهم. وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصورية، وما إلى ذلك. ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات، وحداثتها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخزنها واسترجاعها. في حين أن خلق المعلومات، ودراستها، وتعلمها، ومعناها، وفهمها هي ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي.

ومن الواضح أن لإدارة المعلومات الجيدة دوراً مهماً تلعبه في فعاليات المعرفة المختلفة في المجتمعات من خلال مساهمتها في خلق قواعد بيانات المعرفة، وجمع المعرفة وتصنيفها، وتطوير مراكز المعرفة وضمان انسياب المعرفة فيها، وما إلى ذلك.

وإدارة المعلومات، كمصطلح علمي، انتشر استخدامه في الأدبيات المختلفة لعلم المعلومات، وإدارة الأعمال، وغيرهما من التخصصات العلمية. أما في الجانب الأكاديمي، فقد ظهرت العديد من البرامج الأكاديمية في هذه الجامعة أو تلك والتي تمنح درجات علمية (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه) في إدارة المعلومات. وكما هو معروف، فإن ظهور برامج أكاديمية في أي تخصص من التخصصات يؤدي بالضرورة إلى تطور التخصص وتنامي معارفه لما يرافق هذه البرامج من بحوث علمية واكتشافات متنوعة. وتتمحور المقررات الدراسية التي يتوجب على طلبة إدارة المعلومات دراستها حول نظم المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، والجوانب البيئية والاجتماعية والأخلاقية للمعلومات.

و في الجانب التطبيقي، تتعلق عملية "إدارة المعلومات" في الوقت الحاضر أساساً بنظم المعلومات واستخدامها في إنتاج وبث وإيصال المعلومات. كما يتعلق بدراسة وتفهم استخدام عدد من التكنولوجيات ذات العلاقة بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات. وفي هذا السياق، هناك عدد من المصطلحات الفرعية، مثل، إدارة الوثائق، وإدارة الأرشيف، وإدارة المجموعات ومصادر المعلومات، وما إلى ذلك التي تشكل جوانب الاهتمام التطبيقي لإدارة المعلومات.

١٢. تسويق المعلومات (Information Marketing)

على الرغم من الأهمية البالغة لتسويق المعلومات كواحد من المجالات الحيوية الواعدة ذات التأثير بالنسبة لمستقبل المكتبات والعاملين بها إذا ما حققت نجاحات في زيادة معدلات وكفاءة استخدام تلك المكتبات وتقديمها لخدمات المعلومات التي تلبي احتياجات مجتمعاتها، فإن مجال تسويق المعلومات في الواقع لا يزال مجالاً قفراً مجهولاً بالنسبة لمعظم المكتبيين العرب، وبرامج إعداد المكتبيين، والأدبيات المهنية بالعربية، وإذا كانت الدراسات في الولايات المتحدة وبريطانيا قد أظهرت أن نسبة من لا

يستخدمون المكتبات العامة من مجموع السكان في الولايات المتحدة الأمريكية هي ٣٤%، وفي بريطانيا ٢٤%، فعلينا أن نتساءل عن نسبة من يستخدمون المكتبات في بلداننا؟ في ظل الحقائق والإحصاءات الإقليمية كمعدلات أمية القراءة والكتابة، ومعدلات أمية المهارات المعلوماتية، وحقائق عالمية ملموسة، من أهمها التضخم المعلوماتى الهائل في إنتاج نشر المعلومات وخصوصاً

الإلكترونية على المستويات العالمية، حيث قدر حجم المعلومات المختزنة على مستوى العالم بنحو من ٥ اكسابايت exabytes في عام ٢٠٠٢ (حيث يساوى الاكسابايت نحو بليون جيجابايت gigabytes) وهو حجم هائل من المعلومات يكفي لاحتواء جميع الكلمات التي نطقها البشر بمختلف لغاتهم منذ مهد البشرية، ويعادل نصف مليون مكتبة بحجم مكتبة الكونجرس الأمريكي التي تضم نحو ١٩ مليون من الكتب والمواد المطبوعة التي يمكن اختزانها رقمياً بحجم ١٠ تيرابايت terabytes.

وتتعدد العوامل التي تلقى بأعبائها الكبيرة على المكتبات اليوم وتدفعها إلى اللجوء إلى تسويق خدماتها في صراع للبقاء كواحدة من المؤسسات التي تقدم المعلومات وخدماتها وتسعى للاستمرار في هذا المجال، فمن تلك العوامل تقلص الموارد والميزانيات، والتنافس بين الأطراف التي تسعى لاجتذاب المستفيدين من المعلومات وتقديم خدمات المعلومات لهم، وهى منافسة تدخل فيها اليوم مع المكتبات العديد من المؤسسات بل والجماعات والأفراد من المنتجين والمسوقين للمعلومات، ممن يعملون على اجتذاب المستفيدين من المعلومات من أفراد مجتمعاتهم في منافسة مفتوحة يسرها الواقع الجديد للعالم كقرية عالمية global village بما أصبح يتوافر اليوم من إمكانات للاتصال والبحث في مصادر المعلومات ومواقع الإنترنت وقواعد البيانات والفهارس الآلية المباشرة للمكتبات والتكنولوجيات الحديثة المتطورة باستمرار لنقل المعلومات واختزانها والإفادة منها، ومن خلال مواكبة مستجداته بالعلم والتخطيط والمنافسة.

الجهود والاتجاهات العالمية للتسويق في المعلومات والمكتبات

أدركت الجمعيات المهنية العالمية في مجال المعلومات أهمية التسويق في هذا المجال فبادرت إلى تشكيل أقسام خاصة بالتسويق تكون تابعة لها، كما نرى في قسم تسويق المكتبات العامة Marketing Libraries Section الذي تم تأسيسه في عام ١٩٨٩ ليتبع جمعية المكتبات العامة (الأمريكية PLA، وقسم الإدارة والتسويق Section on Management and Marketing الذي أسسه الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات IFLA في عام ١٩٩٧ نظراً لتزايد الاهتمام الدولي بالتسويق في مجال المعلومات والمكتبات.

وكنتيجة لاستمرار الجهود التي ينسقها الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات IFLA فقد انطلقت حملة عالمية للتسويق في مجال المكتبات في أغسطس من عام ٢٠٠١ تحت شعار (حملة مكتبة العالم) أو"The Campaign for the World's Liberaries" أثناء انعقاد مؤتمر الاتحاد الدولي المذكور المنعقد في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو استمرار للجهود التي بذلتها جمعية المكتبات الأمريكية ALA ونتجت عنها حملة أمريكية انطلقت في العام نفسه تحت شعار (حملة المكتبات الأمريكية) أو "Campaign for America's Libraries".

وتهدف تلك الحملات لزيادة الوعي بقيمة المكتبات والمكتبيين في القرن الحادي والعشرين، وزيادة استخدام المكتبات بأنواعها، والتمويل المتاح لها، وزيادة مشاركة المكتبيين في القضايا العامة، وزيادة الدعم لمهنة المكتبات بشكل عام، وهى حملة تستهدف الرأي العام، والمعلمين، والإدارة العليا في المؤسسات الحكومية، والإعلام، والجهات الممولة للمكتبات، وغيرها.

وقد صممت جمعية المكتبات الأمريكية ALA شعاراً خاصاً كماركة مسجلة لتوحيد الجهود للمكتبات حول العالم هو: "Your Library TM@"، وقد تمت ترجمة **الشعار إلى عشرين لغة منها اللغة العربية التي اعتمد فيها على النحو التالي:**

@ مكتبتك TM، ويمكن نسخ هذا الشعار بصورة إلكترونية من موقع خصص لهذا الغرض لجمعية المكتبات الأمريكية على شبكة الإنترنت في العنوان التالي: https://cs.ala.org/@yourlibrary/download.cfm، وتقترح الحملة استخدام الشعار المذكور على المكتبات، والرسائل الإعلامية المختلفة، والجداريات (البوسترات)، والمطويات وغيرها من المطبوعات، والبطاقات الشخصية للناشطين في تلك الحملة، بل وبطاقات الإعارة للمكتبات، وغيره.

١٣. مجتمع المعلومات. Information Society

لأن المجتمعات ظلت على مدار الزمن في حركية دائمة ، ولأنها كانت تسعى دائما إلى التطوير والتحسين من مستوى الحياة والرقي إلى الأفضل ، فقد تمكنت وبفضل ما قدمته من تضحيات وأبحاث على مستويات عالية من التحليل أن تصل إلى تحسينات جديدة، كانت أهمها على الإطلاق " مجتمع المعلومات" ولأنها لا تزال حديثة عن تطبيقات الفكر الإنساني تطرح أسئلة كثيرة عن ماهيتها وكيفية تطورها

وخصائصها التي أهلتها لأن تصبح الهدف المنشود الذي تسعى إلى تحقيقه كل دول العالم على اختلاف توجهاتها، والتي كثيرا ما تثار الأسئلة حول مقوماتها وأهدافها .

إن مجتمع المعلومات يعتبر وإلى حد كبير مفهوما جديدا لم تتبلور معالمه بعد في المفهوم العالمي للباحثين في مختلف القارات ،وذلك ليس غريبا لأن ملامحه غير واضحة بالقدر الكافي حتى بالنسبة للمواطنين العاديين الذين يتعاملون معه في حياتهم اليومية من خلال بعض مظاهره كشبكة الإنترنيت مثلا ، بغير إدراك للأبعاد النظرية له وللنتائج العلمية والسياسية والثقافية .

"وقد أدى النمو الاقتصادي العالمي المتزايد ممزوجا بالتطور التكنولوجي إلى توظيف المعلومات كمحرك أساسي للتغير الاجتماعي ،مما أدى إلى ظهور مصطلح "مجتمع المعلومات" في بداية الثمانينات للدلالة على المرحلة الجديدة التي تمتدد عبر تاريخ البشرية، وتتميز بأنها تعتمد أساسا على قاعدة متينة من المعلومات تشكل موردا أساسيا لاقتصاديات ترتكز على هياكل قاعدية تكنولوجية ."

عرف مجتمع المعلومات مسميات عديدة كالمجتمع ما بعد الصناعي ومجتمع ما بعد الحداثة، المجتمع الرقمي، المجتمع الشبكي، المجتمع اللاسلكي، المجتمع الكوني، المجتمع المعلوماتي، مجتمع المؤسسات.

التعريف الذي تبناه مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات جنيف ٢٠٠٣"مجتمع يستطيع كل فرد فيه استحداث المعلومات والمعارف والنفاذ إليها واستخدامها وتقاسمها بحيث يمكن الأفراد والمجتمعات والشعوب من تسخير كامل إمكانياتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة وفي تحسين نوعية حياتهم ".[١٢]

*التعريف الذي تبناه تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٣ . " المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي من الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا للارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد أي إقامة التنمية الإنسانية".

التعريف الذي تبناه محمد فتحي عبد الهادي:" المجتمع الذي يعتمد اعتمادا أساسيا على المعلومات الوفيرة كمورد استثماري وكسلعة إستراتجية وكخدمة وكمصدر للدخل القومي وكمجال للقوى العاملة مستغلا في ذلك كافة إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبما يبين استخدام المعلومات بشكل واضح في كافة أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بغرض تحقيق التنمية والرفاهية".

إذن هو مجتمع جامع ومنصف قوامه الإنسان يتاح فيه لكل فرد حرية إنشاء المعلومات والمعرفة والنفاذ إليهما والاستفادة منهما وتقاسمهما ونشرهما لتمكين الأفراد والمجتمعات والشعوب من تحسين نوعية الحياة وتحقيق ذواتهم الكاملة ، وهي مجتمعات تؤسس على مبادئ العدالة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وعلى المشاركة الكاملة للشعوب، رغم تعدد المسميات التي أطلقت على هذا المجتمع الحديث إلا أن الأساس الذي تنطلق منه واحد ، والذي يرتكز على حرية تداول المعلومات دونما قيد أو شرط وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة عن طريق الإتاحة المباشرة لها.

مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي تستخدم فيه المعلومات بكثافة كوجه للحياة الاقتصادية والثقافية والسياسية ...وهناك عدة معايير أو مؤشرات يمكن من خلالها وصف مجتمع بأنه معلوماتي. **ونذكر منها:**

١- **المعيار التكنولوجي: تصبح تكنولوجيا المعلومات مصدر القوة الأساسية ويحدث انتشار واسع لتطبيقات المعلومات في المكاتب والمصانع والتعليم والمنزل .**

٢- **المعيار الاجتماعي** : يتأكد دور المعلومات كوسيلة للارتقاء بمستوى المعيشة وينتشر وعي الكمبيوتر والمعلومات ويتاح للعامة والخاصة معلومات على مستوى عال من الجودة .

٣- **المعيار الاقتصادي** : تبرز المعلومات كعامل اقتصادي أساسي سواء كمورد اقتصادي أو كخدمة أو سلعة وكمصدر للقيمة المضافة وكمصدر لخلق فرص جديدة للعمالة .

الفصل العاشر

المكتبات ومراكز المعلومات ودورهما في نشر الوعي الديني والأخلاقي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي وصولاً إلى بناء مجتمعات المعرفة

كان للمكتبات ومراكز المعلومات عبر العصور الأثر الكبير في التأثير على المجتمعات ، لذلك حصلت على انتشار واسع داخلها ، إذ احتلت مكانة مرموقة في الثورة الثقافية لأي مجتمع من المجتمعات، ولعبت الدور الأهم في التقدم العلمي التقني، وتشجيع الإبداع الكامن داخل أفراد المجتمع هذا أو ذلك، والذي دفع باتجاه تطوير الوضع الاقتصادي والبنية الاجتماعية، وتعزيز التأثير السياسي ،و التوافق والفهم الديني ، مما أدى في كثير من الدول إلى إعادة تشكيل المشهد الثقافي فيها . ومن ناحية أخرى فان القراءة في مجتمعاتنا المعاصرة، واستخدام مصادر المعلومات أصبح استحقاق لا غنى عنه لكل فرد من أفراد المجتمع ، مشكلةً للحياة الثقافية والروحية ومربية لأفراد قادرين على التعاطي مع متغيرات جديدة ضمن ظروف العولمة وآليات السوق الحاكمة ،و تكوين الاقتصاديات المستقلة، والتطورات المتسارعة في التكنولوجيا والاتصالات والتعايش بين الأديان ،و التفاهم في الآراء والأفكار، وتفهم علاقة الخلاف في الرأي والدين .

إن تنظيم إقبال المستفيدين على الكتب ومصادر المعلومات الأخرى في المكتبات ومراكز المعلومات، يهدف بالدرجة الأولى إلى توفير إمكانية تقديم المعلومات بصورة متساوية لكل أفراد المجتمع، وذلك من خلال الحد من معيقات الاستفادة من القراءة، التي تحتل مكانة مهمة في تفكير الدول التي تسعى إلى التقدم وتحسين إمكاناتها : المادية والبشرية والتقنية ،الذي لن يكون دون إحداث تغيير جذري في الكينونة العلمية والمعرفية عند أفراده ، إضافةً إلى الدعاية بأساليب حديثة إلى الكتب وتوظيف أساليب تنشيط القراءة الجماعية والفردية .

ودور المكتبات ومراكز المعلومات بالدرجة الأولى هنا ، يتمحور في جمع مصادر المعلومات ووضعها من خلال نظام يهدف إلى تقديمها للاستخدام ، لذا نجد المكتبات ومراكز المعلومات تعمل من خلال المختصين في هذا المجال على وضع الدراسات الكفيلة بحل المعضلات والقضايا المتعلقة بالقراءة من تفعيل لها، ودراسة لطبيعتها . ومن ناحية أخرى نجد المكتبات في أي دولة موزعة في أرجاء مساحتها كافة، مما يسهم في إثارة انتباه شريحة كبيرة من أفراد هذه الدولة إلى استخدام مصادر المعلومات المتداولة داخلها .

و من ناحية ثالثة نجد أن المكتبات ومراكز المعلومات تدرس : عملية تنظيم القراء ،و ثقافة القراءة لديهم، ونشر الوعي حول فائدة الوسائل الببليوغرافية المساعدة للقراءة في التعامل مع مصادر المعلومات ،و الوصول إليها .

و تشكل المكتبات ومراكز المعلومات لغاية تقديم الخدمات للمستفيدين جهازاً استعلامياً ببليوغرافياً شاملاً لمصادر معلومات مرجعية وببليوغرافية ، إضافةً إلى فهارس وبطاقات ومواد أخرى بهدف تسهيل وصول المستفيدين إلى مصدر المعلومات المطلوب، وكذلك فان المكتبات ومراكز المعلومات تقوم بالدعاية المنظمة لمصادر المعلومات الضرورية للمستفيدين ، وهنا يكمن دور المكتبات ومراكز المعلومات في تكوين وجهات النظر العلمية المختلفة عند القراء .

أهمية الدراسة:

تشغل مسألة تكوين وجهات النظر والفكر عند المستفيدين حيزاً لا باس به من تفكير القائمين على المكتبات ومراكز المعلومات، سعياً منهم إلى تكوين الرأي والفكر العلمي والديني، والسياسي، والأخلاقي للفئات الاجتماعية بكافة أطيافها . والمكتبات ومراكز المعلومات إسهاماً منها في تكوين هذه الآراء تعمل على جمع الكتب ومصادر المعلومات الأخرى في مجالات العلوم كافة شاملةً لمختلف مناحي الحياة .

إن عمليـة تكـوين الـرأي عنـد البشـر تـتم مـن خـلال بـرامج معمِقـة للمعتقدات والأفكار الدينية والسياسية والأخلاقيـة والاقتصـادية، بمـا فـي ذلـك العادات والتقاليد والقيم الاجتماعيـة عند أمـة من الأمم . وهنـا فـان عمليـات دعاية المكتبات ومراكز المعلومات إلى مصـادر المعلومـات المرتبطـة بنشـر الوعي الديني والسياسي

والأخلاقي والاقتصادي ، يجب أن تكون ملامسـة لحيـاة السكان، وأن تكـون قريبـة مـن كـل فئاتـه ،عاليـة المسـتوى الثقـافي والمتوسـطة والـدنيا ، وبالتالي تشكيل وجهة نظر علمية فاعلة وقادرة على تنمية وعي السكان من أجل بناء مجتمع ذي اقتصاد قوي وبنيـة اجتماعيـة صـحية ومؤثرة سياسياً ، قائمة على أسس ثقافية ودينية وأخلاقية سليمة ، ومن خـلال هذه المعلومـات كلها ومقارنتها بالدراسات السابقة يتبين لنا أن دراسة تأثير المكتبات ومراكز المعلومـات علـى نشـر الـوعي الـديني والسياسـي والاجتمـاعي والأخلاقـي والاقتصادي ، إضافة إلـى فاعليـة أسـاليب التـرويج المسـتخدمة فـي المكتبـات ومراكز المعلومات، لا تزال تحتاج إلـى المزيـد مـن البحـث والدراسـة ،وهذا يظـهر أهميـة الدراسـة الكبيـرة للبـاحثين فـي موضـوع دور المكتبـة فـي نشـر الـوعي الـديني والأخلاقـي مـن ناحيـة، وكـذلك فيمـا يتعلـق فـي إثـراء الأدب المكتبي لندرة هذا النوع من الدراسات .

الدراسات السابقة :

راجع الباحثان الأدبيات التي تناولت موضـوع دور المكتبات ومراكز المعلومات في غرس وترسيخ ونشر المعتقدات الدينيـة والسياسـية والعـادات والتقاليد داخل المجتمعات ومن أهمها : دراسة قامت بهـا S.AltMarthaتحـت عنـوان "Issues in developing religiousstudies collection" خلصـت إلـى أن دراسة الديانات تطورت في العقود الأخيرة وصلت إلى مستوى يتطلب اهتمـام خـاص مـن المكتبـات الأكاديميـة ، وكـذلك تـأثير بـرامج تطـوير مجموعات المكتبات التي تتناول الأديـان ، فاستنتجت أن نجـاح هذه البـرامج يعتمـد علـى : أهميـة هـذه المجموعـات بالنسـبة للمسـتفيدين، وكـم ونـوع المجموعات المتـوافرة ،و أخيـرا قدرة مسئولي المكتبات على الدعايـة لهذه المجموعات وإبراز أهميتها للمستفيدين .

و في دراسة Lana Zink بعنوان " Independence of Nations and the Role of Libraries : The American Library System as the Stakeholder for Freedom of Information"ربطت بين أفكار Fromkin المتعلقة في الاستقلال والحريات : كحرية الصحافة وحكومة شفافة وشعب على مستوى من التعليم وأنظمة المكتبات ، فأنظمة المكتبات في أمريكا تقوم على أساس احترام الحقيقة السياسية القائمة على أن البشر يعيشون في جماعات، وهذا يؤكد على وجوب احترام حرية جمع المعلومات وتداولها في المجتمعات كافة

وفي دراسة لجهان السيد عنوانها " مكتبات المراكز الثقافية " تناولت التأثير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي لمكتبات المراكز الثقافية الأجنبية على المجتمع المتواجدة فيه، واستنتجت أن هناك اثر اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً لهذه المكتبات على هذه المجتمعات . وهناك انجذاب واضح لرواد هذه المكتبات نحو الثقافة الأجنبية.[١٠]

محمد محمود بحيص ناقش من خلال دراسته " ثقافتنا الوطنية وسبل حمايتها من الأخطار التي تهددها "واقع الثقافة الوطنية في البلدان العربية بشكل عام والتحديات التي واجهتها،و استنتج أن على الأمة النهوض بمشاريعها الثقافية على كل المستويات، ووجوب إطلاقها لتنمية ثقافية حقيقية بمشاركة من مؤسسات المجتمع وأفرادها، ويرى الباحث أن هذا يمكن تحقيقه من خلال نشر التعليم وتطويره والانفتاح على الثقافات الأخرى.

سيف بن عبد الله الجابري في دراسة له بعنوان " مراكز مصادر التعلم ودورها في تنمية ثقافة المعلمين والتلاميذ في تدريس التعليم الأساسي بسلطنة عمُان " تناول التعليم المستحدث في سلطنة عمان من حيث اهتمامه، وأهدافه وقدراته على القيام بمهام المكتبة المدرسية التقليدية ومساندتها للمنهاج الدراسي ، إضافة إلى تنمية ثقافة المستفيدين منها من مدرسين وتلاميذ.

فايزة إبراهيم احمد في ورقة بعنوان " ما هو دور مكتبة الطفل في التنمية الثقافية بولاية الخرطوم ؟" اعتبر أن المكتبة مركز للإشعاع الثقافي، وأن الكتب والصحف والمجلات وغيرها قادرة على تزويد الطفل

بالمعلومات ، إضافة إلى أنها هي القادرة على تنمية ملكة قدرته على النقد والتعبير . كما تناولت تحديات تواجه المجتمع السوداني فيما يتعلق بالطفل من حيث واقع مكتبات الطفل ومصادر المعلومات التي تخدم الأطفال، ووعي المسئولين بأهمية مكتبات الأطفال وحق الطفل في التنمية الثقافية، وخلص إلى التوصية بتفعيل دور مكتبة الطفل في تنمية الثقافة بولاية الخرطوم، ودور مكتبة الأطفال في تعزيز التنمية الاقتصادية، وجعلها أكثر قدرة على التغيير الاجتماعي والثقافي .

" دور المكتبة المدرسية في تنمية الثقافة العربية "دراسة وضعتها كريمة جابر منيفي تطرقت فيها إلى التعرف بالمكتبة المدرسية وأهدافها وأهميتها ، إضافة إلى تعريف اصطلاحات الثقافة والتنمية، وبينت دور المكتبة المدرسية في تنمية الثقافة العربية.

دراسة " مكتبات الأطفال ودورها في التنمية الثقافية " التي تقدمت بها الباحثة فاتن محمد عباس، تناولت دور المكتبات في تنمية ثقافة الطفل العربي، وإحصاءات مكتبات الأطفال ودورها في رفع المستوى الثقافي للطفل، وعرض الإيجابيات والسلبيات التي توجه أخصائي المكتبة واقترحت حلولاً لهذه السلبيات .

عز الدين بودربان في دراسته المعنونة تحت " أخصائي المعلومات : دوره في التنمية الثقافية، وفي تحدي العالم الالكتروني "طرح موضوعات مفهوم التنمية الثقافية في ظل التطور التقني والاتصالات، والتحديات المعقدة التي تواجه أخصائي المعلومات في هذه التطورات، وماهية الخصائص الواجب توافرها في أخصائي المعلومات في ظل الفضاء الالكتروني والافتراضي، وهل يقبل من أخصائي المعلومات البقاء في وضعه التقليدي في ظل مجتمع يمتاز بالاحتراف؟ كما تناول من خلال دراسة ميدانية الصعوبات التي تواجه المكتبة في عالمنا الجديد هذا .

عماد أبو عيد ومحمد جاسم العريدي في ورقة تحت عنوان " المكتبات العامة في دبي : الدور الحضاري والثقافي في بناء وتنمية مجتمع الأمارات " سلّطا الضوء على دور المكتبة العامة في دبي في تنمية وتطوير المجتمع المحلي في إمارة دبي والأمارات الأخرى، والأنشطة والبرامج والفعاليات وإسهامها الثقافية التي تنفذها المكتبات العامة من أجل تنمية المجتمع ثقافياً وحضارياً ، إضافة إلى مساهمتها في محو ألامية في الحاسوب والمعلوماتية [١] .

نادية مصطفي العدروس وناهد عوض الكريم خشم الموسى في دراسة لهما تحت عنوان" واقع المكتبات العامة بالسودان ودورها في التنمية الثقافية " اعتبرتا أن المكتبات هي ذاكرة المجتمع تخزن فيها خبراته وتراثه الثقافي ، واستنتج أن المكتبات العامة أهم أداة في نشر الوعي الثقافي بين أفراد المجتمع، وهي تمكن الفرد من الوصول إلى مصادر الفكر والثقافة بأنواعها ، إضافة إلى الدور الذي تلعبه

المكتبات العامة السودانية في التنمية الثقافية . أحمد محمد السيد ومحمد فكري السيد في دراسة لهما بعنوان " دور أمين المكتبة في تنمية الوعي الثقافي في المكتبات العامة " تطرق إلى دور أمين المكتبة في مساعدة جمهور المستفيدين على تنمية وعيهم الثقافي في المجتمع . أيمن صالح علي رحمة في دراسة له تحت عنوان " دور المكتبات العامة بالسودان في دعم التنمية الثقافية للمجتمع السوداني : دراسة تحليلية تقويمية "تناول تأثير المكتبات العامة في السودان في نشر التنمية الثقافية في المجتمع السوداني، وإسهاماتها الثقافية، ودورها في تكوين الوجدان عند السودانيين .

نجاة وليم جريس أمين في دراسة لها تحت عنوان " دور الانترنيت في تنمية الثقافة العربية " اعتبرت أن الانترنيت شريان التواصل بين الشعوب واعتبرتها مركزاً ثقافياً لما تتضمنه الانترنيت من معلومات في المجالات كافة . وهدفت من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير

الانترنيت على الثقافة العربية . فتعرفت على فوائده ودوره في نشر المعرفة والتواصل الثقافي بين الشعوب، ودوره في المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتجارية والأكاديمية والثقافية والإخبارية والتربوية ،كما تناولت دوره في تواصل الثقافة العربية بالعالم كله، ومن خلال مسحٍ ميداني للتعرف على الفائدة العلمية والثقافية التي يجدها مستخدمو الانترنيت، وصلت الباحثة إلى أن للانترنيت دوراً كبيراً في نشر الوعي الثقافي والمعرفي عند الأفراد .

حسن عبد الله العايد في دراسة له تحت عنوان " تأثير الانترنيت نحو الثقافة السياسية : دراسة ميدانية " درس تأثير الانترنيت على تشكيل الثقافة السياسية عند طلبة العلاقات الدولية في جامعة الحسين، وشملت الدراسة على متغيرات الجنس والعمر والدخل ،و علاقتها في تأثير الانترنيت على ثقافة الطالب السياسية، وافترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير متغيرات الجنس والعمر والدخل على تنمية ثقافة الطلبة السياسية، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود دالة إحصائية في تأثير الانترنيت على التنمية السياسية يعزى إلى الجنس أو العمر أو الدخل، وأوصى الباحث بضرورة تشجيع الطلبة على المشاركة في الحياة السياسية، وتوفير فرصة للطلبة لإبداء رأيهم في القضايا المختلفة من خلال استغلال تقنية الانترنيت . وتنظيم

محاضرات في هذا الجانب تستغل فيها مختبرات الحاسوب المتوافرة في الجامعة ، تتناول الأوضاع السياسية العربية والدولية والإقليمية ،و تشجيع انفتاح الطلبة على الأفكار السياسية المختلفة ، كما أوصى بضرورة التعاون بين الجامعات المحلية والعربية مع وسائل الإعلام المحلية والدولية من أجل توضيح الصورة الحقيقية للقضايا السياسية المحلية والعربية.

غسان حمزة سنو في دراسة له بعنوان " الانترنيت والاقتصاد السياسي والمجتمع العالمي : أثر الفجوات الرقمية في مجتمع المعلومات العالمي " يعتقد أن مع التوجه الكبير من قبل الدول إلى الإجراءات المصاحبة لتطور الانترنيت من الخصخصة وتجارة السوق الحر، وظهور

الشركات العابرة للقارات، وأفاد أن الدول النامية تفتقر إلى التكامل الاقتصادي والاجتماعي الإقليمي الذي تتمتع به الدول المتقدمة.

وبمقارنة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، نجد أنها تعالج أكثر من موضوع وهذا ما لم تتطرق إليه تلك الدراسات ، فهذه الدراسة تقوم على البحث في أثر المكتبات على نشر الوعي الديني والسياسي والأخلاقي والاقتصادي في آن واحد، وهكذا فان هذه الدراسة تعتبر مكملة للدراسات السابقة وفيها إضافات جديدة تفتقر إليها تلك الدراسات.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد أفضل السبل التي يمكن أن تلعبها المكتبات ومراكز المعلومات في توجيه القراء نحو الوعي الديني والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية عند المجمعات .

مسائل الدراسة :

١. هل للمكتبات ومراكز المعلومات دور مؤثر في نشر الوعي الديني والأخلاقي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي؟
٢. هل تلعب أساليب الترويج إلى مصادر المعلومات المختلفة المستخدمة من قبل المكتبات ومصادر المعلومات دوراً فاعلاً في بعث الوعي الديني والسياسي والاجتماعي، والأخلاقي والاقتصادي عند المستفيدين ؟

المنهج المتبع في الدراسة :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي أسلوب تحليل المحتوى من خلال استقراء العلاقة بين الدعاية إلى مصادر المعلومات المختلفة، وأثرها على تكوين الفكر الديني والأخلاقي والسياسي الاجتماعي والاقتصادي، وربط هذا كله في الانتماء الوطني، وتطور الشعوب والأمم .

إجراءات الدراسة :

قام الباحثان في مسح مصادر المعلومات المتحدثة عن العلاقة الفلسفية بين الترويج لمصادر المعلومات التي تتناول الموضوعات الدينية والأخلاقية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ، إضافةً إلى طريقة تناولها لهذه الموضوعات من خلال استقراء المعلومات وربطها بالدراسات السابقة .

المبحث الأول : الترويج إلى مصادر المعلومات التي تعمق المعتقدات الدينية والفكر السياسي :

الدعاية والترويج للمعتقدات والفكر السياسي ، تدفع المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات إلى التعامل مع المؤلفات الفلسفية والسياسية، وكذلك المؤلفات المتعلقة بالمعتقدات الخالدة، وهنا نجد أن عمليات الدعاية إلى المؤلفات الفلسفية والسياسية والمؤلفات الغارسة للمعتقدات والمعمقة لها ، تحتل مكانة خاصة في المكتبات ومراكز المعلومات ، فالمكتبات تقدم مصادرها لمؤسسات التثقيف السياسي والوطني ، وهذه المؤسسات تدرس بصورة فلسفية غرس الثقافة السياسية والوازع الديني والانتماء الوطني وهذا ما استحدثته دراسة Lana Zink المتعلقة باحترام الحقيقة السياسية الأساسية .

وهنا أيضاً فان المكتبات ومراكز المعلومات ، تلعب دوراً ليس بالسهل في الدعاية إلى المؤلفات الفلسفية المتضمنة شروحاً للمعتقدات الدينية، وعلاقة الدين في مجتمعاتنا المعاصرة ، خصوصاً ما يتعلق بمسألة التعايش بين الأديان، ونقاط التلاقي بين العادات والتقاليد، والمعتقدات ، إضافةً إلى المعتقدات الأخرى المتعلقة بفكر العولمة.

و من الضروري حتى تكون عمليات الدعاية إلى المعتقدات والأفكار فاعلة بدرجة كبيرة، ويجب الربط بينها وبين الموضوعات التي تهم المستفيدين ، فمثلاً العاملون في الحقول العلمية البحتة والطبيعية والهندسية،يجب أن تربط هذه الدعاية بفلسفة العلوم البحتة أو الطبيعية أو الهندسية .

و إن مسألة الدعاية إلى المؤلفات الفلسفية في المكتبات ، مسألة لا تزال تحتاج إلى المزيد من التمعن، ومن هنا بإمكاننا الاستنتاج أن للمكتبات دوراً كبيراً في التأثير الطردي أو العكسي على نشر الوعي الديني عند القراء وهذا ما تؤكده Martha S.Alt من خلال دراستها لأثر تطوير برامج المجموعات الدينية في المكتبات والإعلان عنها على المستفيدين من المكتبة .

المبحث الثاني: الدعاية إلى مصادر المعلومات التي تعالج الموضوعات الاقتصادية في ظل سيطرة اقتصاد السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن للمكتبات دوراً مهماً وبارزاً في تدعيم التوجهات الاقتصادية والترويج لمصادر المعلومات التي تعالج الموضوعات الاقتصادية ، كما تناولته الدراسة الميدانية التي وضعتها جيهان السيد، وذلك أن المعلومات تساعد في إعداد الدراسات المطورة للقطاعات الاقتصادية والإنتاجية وغيرها، والإطلاع على أحدث التطورات الفنية وكذلك التقنيات الحديثة في العالم، ومتابعة المعلومات حول تنفيذ المشروعات التشغيلية، وجمع بيانات إحصائية حول الصناعة والتجارة والإنتاج وغيرها ، إضافة إلى حلها للمشكلات المصاحبة للعمل، وذلك من خلال المساعدة في إتباع أفضل الأساليب الإنتاجية في القطاعات الاقتصادية كافة [١٦] .

والدعاية إلى مصادر المعلومات التي تعالج الاقتصاديات في حالة اقتصاد السوق تشمل : الأفكار الاقتصادية المعالجة لآليات السوق والخصخصة والتجارة الالكترونية والشركات متعددة الجنسيات عوضاً عن أسس بناء التكنولوجيا وعمليات إعادة هيكلة اقتصاديات الدولة، وسبل

توظيف تكنولوجيا المعلومات الحديثة في الاقتصاد . ونجد هنا أن سبل الدعاية إلى مصادر المعلومات في المجالات الاقتصادية يجب أن تشغل حيزاً مهماً من اهتمامات المكتبات ومراكز المعلومات ، إذ أن مصادر المعلومات هذه تسهم في تحسين الإنتاجية في العمل، وخفض أسعار المواد من خلال إيجاد سبل أكثر تطوراً لإنتاجها، وكذلك تحسين نوع هذه المواد وتحسين استخدامها من أجل رفعة وتطور الاقتصاد الوطني وتطوُّره.

وفي زمننا هذا فإنّ الدعاية إلى مصادر المعلومات ، تشغل حيزاً مهماً في عمليات الدعاية إلى مصادر المعلومات التي تعالج قضايا بناء الاقتصاد الوطني ، مثل إعداد تقارير حول النشاطات الاقتصادية للدولة، وتوظيف هذه التقارير في إدارة العائدات الاقتصادية والتخطيط إلى تحقيقها، وكذلك مسألة الإنتاجية الاقتصادية والأسعار والقروض الداخلية والخارجية ، وأيضاً فإنّ مسألة إدارة الاقتصاد الوطني يجب أن تغطيها مصادر المعلومات المتوافرة في المكتبة من ناحية شمولها على معلومات عن علاقة التخطيط المركزي واللامركزي لاقتصاديات الدولة، متضمنة دراسات حول استغلال المؤسسات لمواردها الاقتصادية وسبل تطويرها وغيرها من الموضوعات .

وفي هذا السياق فإنَّ المكتبات ومراكز المعلومات، وخلال فترة زمنية طويلة جمعت خبرات كبيرة في إدارة مصادر المعلومات في الحقول الاقتصادية، وسبل التعامل معها، وهنا يجب الإشارة إلى أن عمليات الدعاية إلى مصادر المعلومات في الحقول الاقتصادية في كثير من الأحيان لا تفي باحتياجات المستفيدين من المعلومات ، في قطاعات معينة من الاقتصاد الوطني للدولة هذه أو تلك ، مثل : البناء أو النقلأو التجارة . لذلك يجب أن يأخذ أمناء المكتبات بعين الاعتبار أن اهتمامات المستفيدين في هذا الموضوع تختلف من واحد إلى آخر ، إذ يلعب فيه الدور الأهم : تخصص المستفيد، وطبيعة شخصيته إضافةً إلى درجة اهتمامه في الموضوع الاقتصادي هذا أو ذلك .

وهنا يجب ألاّ نغفل أن المعلومات الآن وفي عصر " اقتصاد المعلومات " الذي تزيد فيه قوة العمل في قطاع المعلوماتية عن القوة العاملة في قطاعات الاقتصادية الأخرى ، خلق اصطلاح المجتمع الواعي الذي يملك معلومات وأفكاراً وخبرات تمكنه من فهم ما يحيط به من أجل تطويره، وهذا لن يتم إلا من خلال توفير المعلومات اللازمة لتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً ،و هنا يمكن اعتبار استثمار المعلومات اقتصادياً هو فعلياً استثمار في الفرد الذي بدوره يحول هذه المعلومات إلى عنصر دافع باتجاه زيادة الإنتاجية الاقتصادية ، إضافة إلى كون الاستثمار في المعلومات في وقتنا هذا ، هو مميز للمجتمعات الغنية والفقيرة ، لان المعلومات كمورد اقتصادي تكمن من الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية الأخرى

المبحث الثالث: الدعاية إلى مصادر المعلومات في المجالات الاجتماعية السياسية:

الدعاية إلى مصادر المعلومات في المجالات السياسية يجب أن تشكل الأساس في عملية التثقيف السياسي وتعزيز انتمائهم الوطني، ورغبتهم في بناء أوطانهم ، إضافةً إلى تنمية فهمهم للأخر وغيرها من المبادئ النبيلة .

إن محاولة التأثير في الثقافة السياسية عند العامة وتقوية معتقداتهم السياسية، وتعزيز انتمائهم الوطني، ورغبتهم في بناء أوطانهم، إضافةًً إلى تنمية فهمهم للآخر، واحترامهم للأديان والمعتقدات كلها أدوات مهمة لبناء تاريخ هذه الدولة أو تلك ، كما أن لها دوراً مهماً في تكوين الفكر الوطني والقومي عند أُمة من الأمم ، خصوصاً عند الشريحة الأكثر تأثيراً ألا وهي شريحة الشباب .

وحتى تكون الدعاية إلى مصادر المعلومات التاريخية مؤثرة، يجب أن تكون متصلة بالمؤلفات الأدبية (الرواية والقصة .) لهذه الدولة أو الإقليم أو المنطقة ، هذا كله إضافةً إلى ما تحدثت عنه جيهان السيد عن أثر المكتبات على الجوانب الاجتماعية والسياسية للمجتمعات .

إن تكوين الأفكار السياسية وغرسها من خلال الأحزاب كمؤسسات للمجتمع المدني يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الصراع بين الأفكار السياسية المختلفة ، لذلك فإنّ أهم مسالة في إدارة عمليات القراءة هنا هي عملية إدارة الدعاية إلى مصادر المعلومات التي تعري كل ما هو غير وطني، وتبين التأثير السلبي للأفكار المعادية، وتعرية كل محاولات مساندة الأفكار المعادية، ولكن هذا بأي حال من الأحوال يجب أن لا يعيق الفكر الديمقراطي، واحترام الرأي والرأي الأخر، وهنا فإنّ وظيفة المكتبات ومراكز المعلومات هي الدعاية إلى الإنجازات الوطنية وتلميعها وإظهارها .

وهنا في الجانب الثقافي للتعامل مع القراء يجب أن تشغل حيزاً كبيراً في عمليات تحرير محاضر اجتماعات المجالس النيابية والخطط الحكومية ، إضافةً إلى الخطط الحزبية، والدعاية لها بحيث تصبح متاحة لكل فئات المجتمع .

وعلى المكتبات ومركز المعلومات تعميق الانتماء الوطني عند السكان، وخصوصاً فئة الشباب منهم ، لذلك من واجبات القائمين على تقديم خدمة المعلومات، توجيه القراء إلى مصادر المعلومات التي تظهر الجوانب الإيجابية

لتاريخ الدولة وعاداتها وتقاليدها ، كذلك المؤلفات التي تقدم البطولات السابقة والحالية لأبناء الدولة، وأيضاً يجب أن يوجَّه القراء إلى مصادر المعلومات التي تظهر المستقبل الواعد للدولة، والمصادر التي ينميَّ الفخر بالإنجازات الوطنية . وكذلك يجب أن تبعث المكتبات ومراكز المعلومات من خلال مصادر المعلومات المتوافرة الحس الوطني ،من خلال بيان قيم هذا الشعب في ظل قيادته بمختلف سلطاتها، وكذلك تنمية وتعميق الوحدة الوطنية والمحافظة عليها، ليس من خلال بيان الأخطاء والنواقص، ولكن قبل كل شيء من خلال بيان الإنجازات الكبيرة التي أسهمت في تطوير هذه الدولة .

إنَّ التعايش بين الأفكار كافة غير ممكن دون معالجة علمية متطورة لمواجهة الأفكار المتطرفة، والصعوبة في هذه المسألة تكمن في أن الأوضاع السياسية والاقتصادية من : الأزمات والتحول إلى اقتصاديات السوق يسهم في إيجاد تربة جيدة تنمو فيها مثل هذه الأفكار، وأكثر من ذلك خلق ظروف لظهور أفكار أكثر تطرفاً ، أو إحياء ثقافات متطرفة اندثرت أو ضعفت .

إنّ الدعاية المنهجية إلى مصادر المعلومات المتعلقة بالأديان، ودورها في تربية الفرد على الفكر غير المتطرف ، يدفعنا إلى بناء نظام متكامل للدعاية إلى مصادر المعلومات الدينية، ودورها في تربية الفرد على الفكر غير المتطرف، ودور الدين في جميع مناحي الحياة، وهذا سيكون له الأثر الأكبر في توجيه الاهتمام إلى حقيقة الدين الذي بدوره هو القادر على إنهاء كل مظاهر التعصب، ولكن هذا لن يتم إلا من خلال توفير مقومات الرفاه الاجتماعي والكفاية الاقتصادية، وتوفير مستلزمات الحياة الأساسية وهذا يتم من خلال القضاء على ظاهرتي الفقر والبطالة التي تلازم حاضرنا المعاصر .

والدعاية إلى مصادر المعلومات الدينية يجب أن تستخدم فيها مجموعات المكتبة كلها، وليس فقط المجموعات التي تعالج الموضوعات الدينية.

إنّ إظهار دور الدين في النواحي العلمية البحتة والتطبيقية بحد ذاته غير كافٍ ، و إنما يجب أن يشمل جوانب التوافق بين هذه العلوم والأديان وجوانب الخلاف بينها وعلاقتها بالمجتمع ، كما يجب أن توضح أوجه التعارض بين الدين وبعض الجوانب العلمية والتطبيقية.

وواجب المكتبات ومراكز المعلومات هنا ترسيخ المعتقدات الدينية والدفاع عنها ،و تعزيز دور المدافعين عن الأديان خصوصاً الدعاية إلى مصادر المعلومات التي ترسخ مفاهيم دور الدين والمؤسسات الدينية في الحياة العلمية للمجتمع .

والمكتبات ومراكز المعلومات ، يجب أن تقدم كل وسائل الدعاية إلى مصادر المعلومات التي تنظم العلاقة بين الأحزاب من ناحية والدين من ناحية أخرى، وكذلك تنظيم علاقة الحكومات بالأديان من خلال : المشاركة في وضع أسس تنظيم نشر الكتب ومصادر المعلومات الدينية، وكذلك عمليات توجيه القراء إلى المصادر المعلومات خصوصاً مصادر المعلومات التي تظهر تاريخ تطور المجتمعات الإنسانية، وتنميتها وعلاقتها بالدين، وتسلسل ظهور الأديان وعلاقة الرابطة بين هذا التسلسل المنطقي وتشكيل البناء الروحي والأخلاقي عند المجتمعات، وربطه في أثر الدين في إحداث التغيرات الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، مع التركيز على واقعية متانة الدين الإسلامي الحنيف كنظام اجتماعي واقتصادي وسياسي وثقافي، قادر على التعايش مع المتغيرات والتطورات التي تحدث في المجتمعات ،و علاقته مع الأديان السماوية الأخرى .

وهنا يجب الإشارة إلى الدور المميز الذي تلعبه مصادر المعلومات الدينية في التأثير على وعي القارئ، والأفضل هنا أن تتم عمليات الدعاية إلى مصادر المعلومات في المجال الديني من خلال استغلال المؤلفات الأدبية (القصة والرواية.) بمختلف إشكالها في إظهار الشكل الحقيقي للدين .

وبهدف تحقيق التعايش بين الأديان يجب على المكتبات ومراكز الدراسات والمعلومات، والمؤسسات المعنية الأخرى ، وضع الدراسات المسحية التي تبين توزيع الانتشار الديني في كل حي وقرية ومدينة، وكذلك دراسة عمق التأثير الديني، وبناء أسباب هذا العمق في التقارب بين الأشخاص والدين أو التباعد بينهم ، مما يساعدنا على استخلاص النتائج المؤدية إلى التأثير في الدعوة إلى الدين، وجعل التعايش بين الأديان واقعاً لا ضرباً من الخيال .

و نخلـص إلــى القـول إن المكتبـات ومراكـز المعلومــات مـن خــلال خدماتها المختلفة توافق وتقارب بين مختلف شعوب العالم وثقافاتهم، وتمكن المثقفين

والمتعلمين من تبادل الأفكار ، بصرف النظر عن تباعد المسافات بينهم، وتعرف في الطبيعة الاجتماعية والسياسية والثقافية والعادات والتقاليد والقيم المتبعة لدى شعب معين ، و يتضح هذا الدور من خلال زيادة الاهتمام المكتبات ومراكز المعلومات حول العالم .

الفصل الحادي عشر
أهمية المكتبات الجامعية لتدريب العاملين بالمعلومات

خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية:

يمكن استعراض أنواع خدمات المعلومات في المكتبات المخصصة والمخرجات التي يمكن لأنواع مختلفة من فئات المستفيدين الاستفادة منها وتقدمها كمعلومات حسب متطلبات الحاجة إلينا(كالاستشارات والبحث الانتقائي للمعلومات والإرشاد).

أولاً:خدمات الإرشاد:وتشمل مهام خدمة الإرشاد ما يلي:

١- تجميع المعلومات المتعلقة بمصادر المعلومات في إطار موضوعي معين أو نشاط معين شتى أنحاء العالم.
٢- إعداد حصر شامل لمختلف أنواع خدمات المعلومات التي توفرها هذه الخدمات مع إعداد كشاف موضوعي مفصل لتسير الإفادة من هذا الحصر.
٣- إرشاد الباحثين إلى المصادر المناسبة لما يحتاجون من معلومات تفصيلية.

ويمكن لخدمات الإرشاد هذه تزويد مراكز البحث الأخرى بالمعلومات المناسبة بما في ذلك المراكز الواقعة في دول أخرى ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يتعاون المركز القومي للإرشاد في العلوم والتكنولوجيا بمكتبة الكونكرس في واشنطن National Referral Center, for science and Technology

مع اللجنة الخاصة بالمعلومات البيئية المنبثقة عن جمعية المكتبات المتخصصة في إعداد وصف عام متوازن لكل مؤسسة بتناول مجال اهتمامها الموضوعي وطبيعة نشاطها وخدماتها ورسوم الإفادة من مكونات الخدمات ومطبوعاتها ومقتنياتها ، الخاصة ويتم بث هذه المعلومات المتعلقة

بمصادر المعلومات في شكل دليل أو في شكل خدمة إرشادية فقد بدأت هذه الخدمة منذ عام١٩٦٢ بتجميع معلومات وصفية من جميع مصادر المعلومات المحتملة واعتمادا على هذه البيانات تم إعداد سجل شامل يستخدم في الرد على الاستفسارات وقد تم نشر عدد من الأدلة المعتمدة على هذا السجل لكل من العلوم الفيزيائية والحيوية والهندسية والعلوم الاجتماعية والموارد المائية.

ولتسير الإرشاد ينبغي الاحتفاظ بكشافات بطاقية متخصصة تتعلق في:

١- الدراسات والبحوث والاطاريح والتقارير العلمية والدراسات المسحية وتقييم البحوث وغيرها من المصادر ذات الأهمية المحتملة.

٢- المشروعات الحكومية والمشروعات الخاصة والمشروعات الدولية المتعلقة بتنمية إقليم معين.

٣- الخبراء الذين اللجوء إليهم لإعداد تقارير متخصصة أو تقديم المشورة أو الاعتماد عليهم في تنفيذ المشروعات.

٤- حلقات الاتصال في الدول المشاركة.

٥- المؤسسات ومراكز المعلومات والمكتبات المتخصصة التي تطمح بتنفيذ برامج للتنمية أو يمكن ان تتعاون في هذا المجال.

٦- المؤتمرات والحلقات الدراسية والمعارض التي تتصل بشكل مباشر غير مباشر بالتنمية في الدولة.

٧- البيانات المتعلقة ببرامج التدريب الخاصة بالخبراء والمتطوعين والخريجين.

ثانيا:خدمات الاتصال:

لقد أثبتت خدمات الاتصال هذه فعاليتها بوجه خاص في مجال المعلومات والصناعة والزراعة، كما امتدت في كثير من الدول وشملت حتى المرافق العامة.

فلقد سجلت برامج التنمية مثل هذه الخدمات في كل من(المكسيك وكندا وشيلي وهو لندا وجنوب أفريقيا وايرلندا والدنمارك والهند وغيرها من الدول ويقدم الاتحاد الدولي للتوثيق(FID) مطبوعات يصف فيها وصفا تفصيليا لهذه الخدمات.

وعند تقديم مثل هذه الخدمات، حيث يقوم وسيط المعلومات بزيارة الشركات لمناقشة المشكلات والمعاونة في صياغة الاستفسارات وإرشاد العملاء إلى انسب مصادر المعلومات والمساعدات المتاحة كما ينبغي لوسيط المعلومات أن يتمتع بالخبرات العريضة والمعارف الغزيرة وعادة ما ترتبط مثل هذه الخدمات بقطاع الصناعة في اي دولة فقد قام معهد البحوث الصناعية والتوحيد القياسي في ايرلندا بنشر موجز إرشادي بعنوانServices to industry،**رتبت مواده على النحو الأتي:**

١- الخدمات التي تدعم استمرار الإدارة الناجحة في مجال الصناعة والمعلومات.
٢- الخدمات المتاحة لقطاعات صناعية لبثها.
٣- خدمات المعلومات الفنية(كخدمات الرد على الاستفسارات وخدمات الإحاطة الجارية وخدمات البحث راجع والخدمات المكتبية والخدمات المتخصصة والعلاقات والاتصالات الصناعية.
٤- الخدمات التي تقدم للشركات الصناعية الراغبة في التوسيع أو إدخال تغيرات جوهرية على نشاطها والبحوث التعاقدية والتصميم والتطوير.

وتضع هذه السلسة من الخدمات كثيرا من خدمات المعلومات التقليدية في سياق أوسع مما كانت فيه ونبين هنا نموذج لخدمة الرد على الاستفسارات حيث أرادات إحدى الشركات معرفة أقصى قوة لحامض الايدروكلوريك)الذي يمكن اختزانه في أوعية الصلب القابل للطرق ولقد تلقت الشركة المعلومات هاتفيا في ظرف ساعة١٣.٠.

ومن المتوقع للعاملين المسئولين عن تقديم خدمات الاتصال أن يتسموا في :

١- يتعرفوا شخصيا على جميع مشروعات القطاع أو المجال الذي يخدمونه من حيث طبيعة الأنشطة والعاملين بها.

٢- يوثقوا معرفتهم بالمؤسسات ذات الأهمية بالنسبة لتطوير المجال أو القطاع عن طريق البحث والتأهيل والتدريب والمكتبات المتناظرة وخدمات المعلومات في الداخل والخارج.

٣- يضطلعوا بخدمة معلوماتية ايجابية نشطة.

٤- يزوروا مشروعات المجال أو القطاع العاملين فيه من أنفسهم ويناقشوا ويحللوا إذا طلب منهم فهم الموضوعات والمشكلات الأساسية.

٥- يبحثوا عن الخبير المناسب أو المؤسسة الراغبة في حل المشكلة في حدود زمنية معقولة والتعاقد معه.

٦- يتعاونوا في متابعة حل المشكلة وتعديلها للتأكد من إمكان الإفادة منه في المشروع.

٧- ينظموا أو يتعاونوا في تنظيم البرامج الدراسية والمؤتمرات للبحث بهدف تبادل الخبرات في المجال وتوفير فرص تدريب العاملين بالمشروعات.

٨- ينظموا الجولات الدراسية في الشركات الخاصة ومراكز البحوث بالخارج.

٩- يعاونوا الاتحادات المهنية في المباحثات الخاصة بالقضايا الفنية مع المؤسسات والمكتبات الأخرى والموردين والعملاء.

ثالثا:خدمات التكشيف والاستخلاص:

لقد تجاوز عدد ما ينشر الآن من المجلات العلمية والفنية قدرة أي مكتبة على اقتناء كل هذا الكم الهائل وتكشيفة وأصبحت هذه مهمة بأداء خدمات التكشيف والاستخلاص في المكتبات الجامعية والمتخصصة وعلى الرغم من اختلاف أنماط العلاقة بين المكتبات وخدمات التكشيف

والاستخلاص من موقف إلى أخر فان هذه العلاقة في الواقع أوثق بكثير مما يتصور معظم المكتبين ومنتجي الخدمات فخدمات التكشيف والاستخلاص امتداد للهدف الأساس للمكتبة وهو تزويد المستفيدين بالمعلومات أو المصادر وذلك بتعريف المستفيدين بالإنتاج الفكري المتاح.

ونادرا ما تكون محتويات المصادر الثانوية من البيانات بديلا عن الأعمال الأصلية فالمستخلصات والمداخل الكشيفة وقوائم العناوين وغيرها من أشكال التعريف بالمصادر ليست سوى مجرد أدلة تحليلية أحسن تنظيمها لإرشاد المستفيد إلى الأعمال الأصلية التي ينتظر من المكتبات ومراكز المعلومات توفيرها ثم مساعدة المستفيد على تقدير قيمة الإنتاج الفكري المتاح ومدى ملاءمته لمجال اهتمامه ومدى حاجته إلى الأصل.

وتضطلع خدمات التكشيف والاستخلاص بإحدى الوظائف المكتبية المهمة وتحظى في مقابل ذلك بقدر لا يستهان به التأييد والمساعدة من جانب المكتبات التي تخدمها فمن خلال الاشتراكات تسهم المكتبات بنصيب كبير من مصادر دخل خدمات التكشيف والاستخلاص كما أن المكتبات باشتراكها في هذه الخدمات تعد بمثابة باعة تجزئة لما تشتمل علية خدمات التكشيف والاستخلاص من معلومات.

ولبعض المكتبات برامجها الخاصة بالتكشيف والاستخلاص فالمكتبات القومية الثلاث بالولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال تشارك جميعها وبكثافة في إعداد الكشافات والمستخلصات اللازمة لبث نتائج تحليل محتويات قطاع كبير من مقتنياتها من الإنتاج الفكري وتكرس المكتبة الطبية القومية(Nationa Library o f medicine (NLM وهي اكبر مكتبة بيوطبية في العالم قدرا هائلا من مواردها

لمثل هذه الخدمات والمدلرز MedLars . نظام حاسبات لاسترجاع المعلومات أنشى لمواجهة النمو الهائل للإنتاج الفكري البيوطبي وما يقابله من الاحتياجات الإعلامية للمهتمين بمجال الطب بحثا وممارسة وتدريسا ومن مخرجات هذه المكتبة الكشاف الطبي index medicine وهو كشاف شهري شامل بالموضوع والمؤلف للمقالات المنشورة في حوالي(٢٤٠٠) مجلة بيوطبية تصدر في جميع أنحاء العالم .

وفي عام١٩٦٩ أتمت خدمة معلومات علوم الأحياء(البيوسيس Biosis المليون الثالث لما نشرت من مستخلصات إذ يبلغ عدد العاملين الدائمين بخدمة معلومات علوم الأحياء الآن أكثر من(١٧٠) من المتخصصين المتمرسين فضلا عن حوالي(١٣٠) من علماء الأحياء في شتى أنحاء العالم يعانون في اختيار الإنتاج الفكري واستخلاصه وترجمته هذا فضلا عن(١٥٠) من كبار الباحثين العلميين بالجامعات والمؤسسات الصناعية ومعاهد البحوث والأجهزة الحكومية ممن يعاونون بجهودهم الاستشارية في التخصصات الموضوعية المختلفة .

رابعاً:خدمة البث الانتقائي للمعلومات:

يقصد بالبث الانتقائي في سياق العمل بالمعلومات توزيع المعلومات أو الوثائق أو الإشارات الببليوغرافية على نطاق واسع بناءا على مبادرة من جانب المستفيد نفسه،ويختلف ذلك عن تقديم المعلومات أو الوثائق عند طلبها كما هو الحال في الخدمات المكتبية التقليدية وغالبا ما تقدم مراكز المعلومات خدمة البث الانتقائي للمعلومات على أنها إحدى وسائل الإحاطة الجارية الموجهة لصالح المستفيد على حدة إذ تعتمد هذه المراكز بمهمة الوساطة بين المستفيدين والجهات التي تقوم بإعداد المستخلصات كالمستخلصات الكيميائية Abstracts Chemical مثلا.

ويمكن لخدمة البث الانتقائي للمعلومات أن تدخل ضمن الأنشطة التي تمارسها إحدى المكتبات كامتداد للخدمة المرجعية العادية إذ يمكن عادة أن تنشا هذه الخدمة في حالة ما إذا كانت هناك حاجة لتغطية عدد من مجالات

المعرفة لصالح عدد من المستفيدين بشكل يتسم بالمنهجية والانتظام والسرعة ويمكن لتكلفة العائد من الخدمة أن تكون أعلى منها في حالة إجراء الفرز والانتقاء محليا ما لم تصنع الوقت الذي يتم توفيره للمستفيد في الحسبان ولابد وان تعتمد معظم المكتبات على

الخدمات المكتبية القائمة لتوفير الوثائق نظرا لان أساس الخدمة تقتصر مهمتها على تقديم الإشارات الببليوغرافية الخاصة بالإنتاج الفكري الحديث وعلى الرغم مما لها من اثر في ادخار جهد الباحثين ووقتهم فان الأهمية الأساسية لخدمة البث الانتقائي للمعلومات تكمن في تنوع ما تقوم بفرزه من إنتاج فكري يهدف انتقاء المناسب منه فعلا فضلا عن ذلك اتساع دائرة النتاج الفكري الحديث إذا غالبا ما يكون مشتتا في عدد كبير من المجالات العلمية والتطبيقية وتحتفظ المكتبة بالسمات الخاصة بمجالات اهتمام كل مستفيد أو كل مجموعة من المشتركين في الخدمة وتتم صياغة هذه السمات بناء على مقابلات شخصية أو استبيان اعد لهذا الغرض وهي تقوم بمهمة الربط بين ما ينشر من إنتاج فكري في المجال واهتمامات المستفيدين واحتياجاتهم الراهنة وهنا تتركز مهمة المكتبة في تجهيز الإعداد الحديثة من خدمات التكشيف والاستخلاص(االمطبوع منها والمسجل على شكل قابل للقراءة بالحاسب الآلي) ومضاهاة مفردات المعلومات الجديدة بالسمات الخاصة بمجالات اهتمام المستفيدين وهكذا يتم إشعار المستفيد أو المشترك في الخدمة تلقائيا بجميع المواد حديثة الورود والتي تتفق وسمات اهتماماته الموضوعية ولضمان التغذية الراجعة فانه غالبا ما يطلب من المستفيد إعطاء إجابة لبيان نسبة الإفادة مما إذا كانت إعداد المواد التي حصل عليها مناسبة فعلا وانه بحاجة إلى الوثيقة المناسبة أو الوثائق المطلوبة أو إن المواد مناسبة ولكنه لا يحتاج الوثائق أو أن المواد غير مناسبة على الإطلاق وفي حالة ما إذا قرر المستفيد من خدمة البث الانتقائي للمعلومات أن عددا من الإشارات الببليوغرافية التي تلقاها غير مناسبة لاحتياجاته فانه يتم تعديل سماته لكي تعبر عن احتياجاته بشكر أكثر تحديدا فالهدف الرئيس لهذه الخدمة هو إحاطة المستفيد بكل ما يتعلق باهتماماته دون غمره بطوفان من المواد التي لا تتصل بهذه الاهتمامات .

أهمية تدريب العاملين بالمعلومات:

عندما تستكمل المكتبات الجامعية الظروف المناسبة،اي حينما تشتد الحاجة إلى العاملين بالمعلومات،وتقترب البنية الأساسية للمعلومات من الاكتمال وتتوافر المخصصات المالية اللازمة،يصبح البرنامج المحلي للتأهيل المهني هو المدخل المفضل لمعالجة الموقف ويمكن بالتخطيط السليم وضع البرنامج القادر على تأهيل

كل من العاملين اللازمين لشغل الوظائف القائمة فعلا . واللازمين لشغل الوظائف الجديدة اللازمة للارتفاع بمستوى خدمات المعلومات في المكتبة وهنا تدعو الإستراتيجية للمعلومات لإنشاء برامج التأهيل هذه فبدون القوى البشرية المؤهلة تأهيلا مناسبا لا يمكن تنفيذ العديد من الخطط التي تتطلب الخدمات المتطورة والإفادة من التكنولوجيا الحديثة والتنسيق بين الأنشطة المختلفة .

وينبغي تحديد الأهداف بوضوح بحيث تتجاوز حدود الاحتياجات التأهيل الخاصة بالوظائف القائمة من خلال(التدريب قبل التوظيف والتدريب أثناء الخدمة) لتلبية حاجة المكتبة في المستقبل إلى العاملين المؤهلين من ذوي القدرات التخطيطية والإبداعية والمهنية ولابد من تدبير الموارد المالية والاستعانة بعدد من المتخصصين المتمكنين لوضع الخطط حتى يتسنى لمكتبة الجامعة تنفيذ برنامج يتفق والاحتياجات **المحلية وفيما يأتي المتطلبات الأساسية لأي برنامج تدريبي.**

١- وضع الأهداف المناسبة.
٢- توفير الأجهزة الضرورية.
٣- بيان كيفية التعامل مع الخدمات الالكترونية الحديثة.
٤- رصيد من الموارد المكتبية الخارجية المناسبة.
٥- فرصة الاتصال بوحدات المعلومات والمكتبات المناظرة حيث يمكن الاطلاع على الممارسات الناجحة،حيث تتوافر إمكانات التدريب أثناء الخدمة والتدريب العملي للعاملين.
٦- قدر مناسب من مصادر المعلومات الحديثة.
٧- برنامج مناسب لاحتياجات المكتبة.

٨- أساتذة متخصصون من ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة .

برامج تدريب العاملين بالمعلومات:

يمكن تنظيم البرامج الخاصة بالمكتبة لتحقيق أهدافها،وتشمل هذه البرامج التدريبية التي تستلزم التفرغ وتلك التي لا تشرط التفرغ،مع التركيز على الجوانب العملية وتلك البرامج التي غالبا ما يطلق عليها(بالبرامج القصيرة الأجل) وعادة ما تعقد هذه البرامج في ظروف خاصة أو بشكل غير منتظم وان كان اغلبها تتكرر بانتظام كما أنها يمكن أن تنتظم لأغراض التدريب أثناء الخدمة أو التدريب المهني وفي نفس الوقت يمكن أن تنظم فيه لصالح فئات أخرى كالمستفيدين من خدمات

المعلومات مثلا إذ بالإمكان تقديمها من خلال:

١- المؤتمرات:وتعتمد على قدر المشاركة وعادة ما تنظم لأغراض التخطيط

٢- الحلقات الدراسية:وعادة ما تنظم لأغراض التدريب العملي.

٣- الندوات: وتتطلب على درجة عالية من المناقشة وهي انسب ما تكون في حالة مجموعة من الخبراء والمتمرسين العمليين كما يمكن تقديمها من خلال إيجاد **البدائل الآتية:-**

- برنامج خاص يتم تنظيمه بعد مواعيد العمل الرسمي.
- برنامج للمتفرغين للحصول على درجة علمية.
- تكليف من هيئات التدريس في مجال متخصص.
- برنامج قصير الأجل للمتفرغين.
- الحلقات الدراسية الخاصة لمناقشة مشكلة محددة.

لندوات خاصة من مسئول الأقسام الفنية في المكتبة لإحاطتهم بالاتجاهات الحديثة في خدمات المعلومات.

وتهدف هذه الأنشطة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١-الحرص على تحقيق الإحاطة الجارية بالأساليب الحديثة والاتجاهات المهنية في مختلف مجالات العمل بالمعلومات.

٢-دراسة أبعاد المشكلات القائمة والتعريف بها.

٣- العمل على تشجيع التعليم المستمر للعاملين بالمجال وتنظيم برامج دراسية قصيرة الأجل لبعض التخصصات.
٤- تشجيع تدريب العاملين بما فيهم المدراء ورؤساء الأقسام الفنية على اختلاف مستوياتهم وكذلك المساعدين الفنيين ويتطلب وضع خطة للتعامل مع احتياجات التدريب الفعلية للعاملين في بيئة الكترونية للجمع بين المصادر الالكترونية والتقليدية. **أما مجالات التدريب فتشمل الآتي:**

١- تعليم كيفية تشغيل الأجهزة.
٢- الإحاطة بالتطورات التقنية الجارية.
٣- تعلم كيفية إنشاء قواعد وشبكات البيانات لتنظيم المعلومات واختزانها.
٤- توقع احتياجات المستفيدين.
٥- استخدام الفهرس على الخط المباشر.
٦- استخدام البريد الالكتروني.
٧- تجهيز النصوص.
٨- استخدام نظام السيطرة على الإعادة.
٩- التعامل مع شبكات المكتبات وخاصة شبكة OCLC.
١٠- استخدام نظام الفهرس المحسوب.
١١- التعامل مع نظام الزويد المحوسب.
١٢- التعامل مع نظام الدوريات المحوسب.
١٣- استخدام نظام تبادل الإعارة بين المكتبات.

الجانب العملي:

أسئلة الاستبيان ومناقشتها:

لقد تضمنت أسئلة الاستبيان محورين أساسيين لبيان أهمية المكتبات الجامعية لتدريب وتأهيل العاملين فلقد تضمن المحور الأول للاستبيان الخاص بتأهيل العاملين في المكتبات الجامعية) لبيان نسبة التأهيل العلمي للعاملين وتأثيره عن تقديم المعلومات المناسبة للمستفيدين.

أما المحور الثاني الخاص بالمستفيدين وذلك لبيان نسبة الاستفادة من تقديم المعلومات في المكتبات الجامعية ومدى تأثير أهمية التأهيل العلمي في المكتبات المبحوثة

الجدول رقم(١)
معلومات التأهيل العلمي في المكتبات المبحوثة
(المكتبات المركزية ومكتبة جامعة النهرين) ١

المكتبات المركزية						مكتبة جامعة النهرين					
الشهادة الحاصل عليها		التخصص الدقيق		عدد سنوات الخبرة في المكتبة		الشهادة الحاصل عليها		التخصص الدقيق		عدد سنوات الخبرة في المكتبة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥	٨	٨د	١٢	٢٠	٣١	١د	٧	١	٧	٤	٢٩
٢م	٣	٣هـ	٥	٨	١٢	١	٧	١	٧		٧١
١٦	٢٥	١٢مم	١٨	٩	١٤	٢	١٤،٥	٢	١٤،٥	١٠	
٢	٣	٨د ع	١٢	٢٥	٣٩	١	٧	١	٧		
٢٨	٤٣	٤م ح	٦	٢	٣	٢	١٤،٥	٢	١٤،٥		
٨	١٢	٩ب م	١٤	١	١	١	٧	١	٧		
٤	٦	٥ب ح	٨	٣١		١	٧	١	٧		
		٨ب م	١٢	١٢		١	٧	١	٧		
		٢ب أ	٣	١٤		١	٧	١	٧		
		٦ أ	١٠	٣٩		١	٧	١	٧		
				٣		١	٧	١	٧		
				١		١	٧	١	٧		
٦٥	%١٠٠	٦٥	%١٠٠	٦٥	%١٠٠	١٤	%١٠٠	١٤	%١٠٠	١٤	١٠٠ %

يشير الجدول رقم(١) إلى الآتي :-

أولا:العاملين في المكتبات المركزية وتضمن الآتي:-

أ.إن مجموع العاملين في المكتبة بلغوا (٦٥) شخص شملت الشهادة الحاصلين عليها بين الدكتوراه في مجال المعلومات والمكتبات وكانت نسبتهم(٨%) والماجستير في نفس التخصص بنسبة(٢٥%) فضلا عن ذلك بوجود التخصص في مجال الحاسبات وكانت نسبتهم (٥%) وتراوحت النسب المتبقية بين الحاصلين في اختصاصات أخرى وهي: (إدارة أعمال دبلوم عالي مكتبات وبكالوريوس مكتبات والإعدادية) وكما يوضحها الجدول.

ب.لقد أوضح الجدول أيضا بان عدد سنوات الخبرة في المكتبة كانت أعلاها نسبة(٣٩%) وتليها(٣١%) بينما كانت أدنى نسبة هي(١%).

---

١ . أ.د دكتوراه مكتبات ، م.م ماجستير مكتبات ، هـ.هندسة ، د.ع دبلوم عالي ، م.ح ماجستير حاسبات ، ب.م بكالوريوس مكتبات ، ب.ح بكالوريوس حاسبات ،ب.أ بكالوريوس إدارة أعمال ، ألإعدادية.

ثانيا:أ.لقد كان عدد العاملين في مكتبة جامعة النهرين(١٤) شخص وضمت مختلف أنواع التخصصات التي تخدم المستفيدين ومنها علوم سياسية وعلم الاجتماع ومعلومات ومكتبات وتربية رياضية ولغة انكليزية...وأخرى) وكما بينها الجدول.

ب.بينما أشار الجدول بأن أعلى نسبة لسنوات الخبرة في استخدام المكتبة كانت(٧١%) وتليها(٢٩%).

الجدول رقم(٢)

مكان العمل الحالي والأقسام العلمية التي عملت فيها

المكتبات المركزية				المكتبة المركزية لجامعة النهرين			
مكان العمل الحالي		الأقسام العلمية التي عملت بها		مكان العمل الحالي		الأقسام العلمية التي عملت بها	
مكتبة جامعية	متخصصة			مكتبة جامعية	متخصصة		
عدد	%	العدد	%	عدد	%	العدد	%
٦٥	١٠٠	٢٠ الفهرسة والتصنيف	٣٠	١٤	١٠٠	٥الفهرسة والتصنيف	٣٦
		١٥ التزويد	٢٣			٣التزويد	٢١
		١٣الاطاريح	٢٠			٢الاطاريح	١٤.٥
		٥الدوريات	٨			٢الدوريات	١٤.٥
		٥الحاسب الآلي	٨			١الحاسب الآلي	٧
		١٧الانترنت	١١			١الانترنت	٧
٦٥	%١٠٠	٦٥	%١٠٠			١٤	%١٠٠

ثانيا:يوضح الجدول رقم(٢) الأقسام العلمية التي زودت العاملين الخبرة **في مجال المعلومات والمكتبات وكانت كالأتي:**

أ.لقد أشار الجدول بان أكثر الأقسام الفنية التي زودت العاملين بالخبرة

في العمل كانت في قسم الفهرسة والتصنيف بنسبة قدرت(٣٠%) وتليها قسم التزويد بنسبة(٢٣%) بينما كانت أدنى نسبة في قسم الدوريات والحاسب الآلي وبلغت (٨%).

ب.بينما كانت نسبة الخبرة للعاملين في مكتبة جامعة النهرين في قسم الفهرسة والتصنيف(٣٦%) أيضا وتليها قسم التزويد بنسبة (٢١%) أما أدنها كانت من خلال العمل في قسم الحاسب الآلي وقسم الانترنيت بنسبة بلغت(٧%).

الجدول رقم(٣)

٣.معلومات تتعلق باستخدام أنواع مصادر المعلومات في المكتبات الجامعية (المبحوثة)

ت	نوع السؤال	المكتبة المركزية للجامعات		المكتبة المركزية لجامعة النهرين	
		العدد	%	العدد	%
١	هل لديك معرفة باستخدام أنواع مصادر المعلومات	٨	٢	٤	
٢	هل لديك معرفية كافية باستخدام الحاسوب	١٥	٣	٣	
٣	هل لديك مهارة الاتصال المباشر مع المستفيدين	٤	٤	١	
٤	هل تطلب منك أحيانا المعرفة الكافية لمحتوى مصادر المعلومات	٩	٥	١	١
٥	هل يتطلب منك غالبا تقيم أنواع مصادر المعلومات	٦	-	١	١
٦	هل تساعد إدارة المكتبة في اقتناء أنواع محددة من مصادر المعلومات	٤	١	١	١
٧	هل تساعد إدارة المكتبة باستبعاد أنواع محددة من مصادر المعلومات اعتمادا على قلة الطلب عليها	٢	٢		
		٤٨	١٧	١١	٣

ثالثا:يوضح الجدول رقم(٣) أهمية المعلومات وكيفية البحث باستخدام أنواع مصادر المعلومات المختلفة مبينا الأتي:

أ- كان أعلى عدد من العاملين لديهم معرفة باستخدام الحاسوب في المكتبة المركزية للجامعات هي(١٥)،فضلا عن هذا كانت لديهم المعرفة الكافية بمحتوى مصادر المعلومات الموجودة في المكتبة البالغ عددها(٩) وتليها المعرفة العامة باستخدام مختلف أنواع مصادر المعلومات وهي(٨) بينما يتطلب أحيانا من إدارة المكتبة باستبعاد أنواع محددة من مصادر المعلومات التي تحتاج إلى استشارة المكتبي المتخصص البالغ عددها(٢).

ب- أشار الجدول أيضا بان جميع العاملين في المكتبة ليست لديهم الخبرة الكافية بكيفية تقيم أنواع مصادر المعلومات المتوفرة فيها من ناحية:-

أ.الاستخدام.

ب.الكفاءة.

جـ.الفاعلية.

ء.كثره الطلب عليها.
هـ.الشمولية في المعلومات.
ي.كيفية البحث فيها.
وتليها مساعدة المكتبة في اقتناء أنواع محددة من مصادر المعلومات

ت- بينما أوضح العاملين في مكتبة جامعة النهرين بان اغلبهم كانت لديهم المعرفة الكافية باستخدام أنواع مصادر المعلومات(٤) وتليها في استخدام الحاسوب البالغة(٣).

- وكذلك أوضح الجدول باتفاق العاملين مع المكتبة المركزية للجامعات ليست لديهم الخبرة الكافية بكيفية تقيم أنواع مصادر المعلومات المتوفرة فيها فضلا عن هذا المساعدة في اقتناء أنواع محددة من مصادر المعلومات.

الجدول رقم (٤)

٤.ما هي أنواع الدورات التأهلية والتدريبية للعاملين في المكتبة للبحث عن المعلومات

ت	نوع السؤال	المكتبة المركزية للجامعات		مكتبة جامعة النهرين	
		العدد	%	العدد	%
١	هل يوجد هناك تخطيط استراتيجي في إيجاد خدمة معينة من خلال الدورات التي تقدم سنويا	٦	٩	٢	١٤
٢	هل تتوفر لك دورات كافية من الممارسة العملية بتقديم الخدمة	١٠	١٦	-	-
٣	هل يتطلب منك أحيانا دخول دورات خاصة من خدمة معينة لأجل المتابعة والتجدد	١٢	١٨	٤	٢٩
٤	هل تحتاج إلى دوره خاصة في استرجاع المعلومات من مصادرها الالكترونية والتقليدية	١٥	٢٣	٨	٥٧
٥	هل تحتاج إلى دورة كافية لبيان كيفية البحث عن المعلومات من أنواع مصادرها	١١	١٧		
٦	هل تحتاج إلى تطوير معرفتك من مجال عملك من خلال الدورات المحلية والإقليمية	٧	١١		
٧	هل تحتاج إلى التأهيل العلمي العالي في الخدمات	٢	٣		
٨	هل تحتاج إلى التعلم المستمر في البحث عن المعلومات	٢	٣		
		٦٥	%١٠٠	١٤	%١٠٠

رابعا:الجدول رقم(٤) أنواع الدورات التأهيلية والتدريبية للعاملين في كيفية البحث عن المعلومات وكانت كالأتي:

أ.لقد واضح الجدول بان اعلي نسبة(٢٣%) التي تتطلب بحاجة المستفيدين إلى دورات خاصة في استرجاع المعلومات من مصادرها التقليدية والالكترونية وتليها الحاجة إلى دورة خاصة في تقديم خدمة معينة

بنسبة(١٨%) ثم في كيفية البحث عن المعلومات من مصادرها المختلفة بنسبة(١٧%) أما أدنى نسبة كانت في الحاجة إلى التأهيل التعليمي العالي في تقديم الخدمات والتعليم المستمر في البحث عن المعلومات بنسبة قدرت(٣%).

ب.في حين بين العاملين في مكتبة جامعة النهرين بأنه لا توجد دورات تأهيلية وان كانت فهي مقتصرة على ذوي الاختصاص وتتكرر الحالة دوما في المكتبة مبينا **الأتي:**

١- الحاجة إلى دورات خاصة في استرجاع المعلومات من مصادرها التقليدية والالكترونية بنسبة(٥٧%)
٢- الحاجة إلى دخول دورة خاصة في أداء خدمة معينة لتقديمها بأفضل استخدام وكانت نسبهم(٢٩%).
٣- وأخيرا لا يوجد هناك أي تخطيط استراتيجي في إيجاد والحاجة إلى خدمة معينة وكانت نسبتهم(١٤%).

وهذا بدوره يحدد من نشاط الأداء والبحث واستخدام مصادر المعلومات في المكتبات الجامعية.

جدول (٥)

٥.ما هو رأيك في مسميات أخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية

ت	نوع السؤال	المكتبات المركزية للجامعات		مكتبة جامعة النهرين	
		العدد	%	العدد	%
١	أمين المكتبة	٢٢	٣٣		
٢	أخصائي المكتبات	١٠	١٦	٣	٢١.٥
٣	إحصائي معلومات ومكتبات	-	_	٣	٢١.٥
٤	إحصائي معلومات	١٥	٢٣	٤	٢٩
٥	أمين معلومات	٢	١٦	١	٧
٦	أخصائي مصادر معلومات	-	_	١	٧
٧	أخصائي في خدمات المعلومات	١٠	١٦	١	٧
٨	مرشد معلومات	-	٣	١	٧
٩	أخصائي صيانة للأجهزة	٢٤	٦		
١٠	استشاري معلومات	٦٥	%١٠٠	١٤	%١٠٠

خامسا: نظرا لتطور المعلومات العلمية في كافية المجالات واستخدامها من قبل أنواع مختلفة من الفئات المستفيدة في المكتبات الجامعية

فقد وجه سؤال إلى العاملين حول مسميات أخصائي المعلومات وكما جاءت في الجدول رقم(٥) **وقد أوضح الأتي:**

أ. لقد أوضح الجدول بان اغلب العاملين في المكتبات المركزية يحملون لقب أمين مكتبة بنسبة بلغت(٣٣%) وتليها أخصائي معلومات بنسبة(٢٣%)،بينما كانت في أخصائي المكتبات وأخصائي في خدمات المعلومات هي (١٦%) وأخيرا كانت أدناها في تسمية مرشد معلومات بنسبة(٣%) بينما نجد في اغلب المكتبات العالمية والقطرية بان العاملين في المكتبات الجامعية يحملون اختصاصات متنوعة تساعد المستفيد والمكتبة في نفس الوقت في تقييم أدائها بمستوى عالي جدا.

ب. بينما كان العاملون في مكتبة النهرين يحملون لقب أخصائي معلومات بنسبة(٢٩%) وأدتها كانت لأخصائي مصادر المعلومات واستشاري معلومات نسبة بلغت(٧%) وهذا يدل على أهمية الابتعاد على الألقاب القديمة للعاملين في المكتبات وأهمية التأهيل العلمي في المكتبة وكيفية التعامل والبحث في مصادرها المختلفة إذا

غالبا ما يتطلب توفير مهندسين في مجال علوم الحاسبات والهندسة لأغراض الصيانة والبرمجة وتجهيز وبناء وتصميم قواعد البيانات فيها.

جدول رقم (٦)

٦.بيان نسبة أنواع خدمات المعلومات التقليدية المقدمة في المكتبات الجامعية(المبحوثة) التي يستفيد منها المستفيدون

ت	*نوع الخدمة التقليدية	المكتبات المركزية للجامعات		مكتبة جامعة النهرين	
		العدد	%	العدد	%
١	خدمة الإعارة	٤	٩٢	٥٨	٩٧
٢	الخدمة المرجعية	٨	١٦	٢٣	٣٨
٣	خدمة الاستنساخ	١٥	٣٠	٢٦	٤٣
٤	خدمة البحث قواعد البيانات	٢٥	٥٠	٣٦	٦٠
٥	خدمة الإحاطة الجارية	١٢	٢٤	٣٤	٥٧
٦	خدمة البحث الانتقائي	١٩	٣٨	-	
٧	الخدمة الإرشادية	-			
٨	خدمة النشر المكتبي	-			
٩	خدمة التسويق	-			
١٠	الخدمة الببليوغرافية	-			
١١	خدمة التكشيف	-			
١٢	خدمة الاستخلاص				
		٨٣		١٧٧	

بالإمكان التأشير على أكثر من فقرة

سادسا:المحور الخاص بمدى استفادة المستفيدين من استخدام المكتبات الجامعية وأهمية التدريب العاملين فيها في كيفية البحث عن المعلومات.

حيث يوضح الجدول رقم(٦) أنواع خدمات المعلومات التقليدية المقدمة في **المكتبات الجامعية المبحوثة مبينا الأتي:**

١- كانت أعلى نسبة في تقديم خدمات المعلومات التقليدية في المكتبات المبحوثة هي خدمة الإعارة في مكتبة جامعية النهرين(٩٧%) المكتبات المركزية للجامعات (٩٢%).
٢- جاءت بعدها خدمة البحث في قواعد البيانات بنسبة(٦٠%) و(٥٠%) لكل من المكتبات المبحوثة وكما موضحها الجدول.
٣- تليها خدمة الإحاطة الجارية في مكتبة جامعة النهرين بنسبة(٥٧%) بينما تحددت في المكتبات المركزية للجامعات وبنسبة(٢٤%) وهذا يدلل على مستوى ونوع المستفيدين في كل من المكتبات المبحوثة.
٤- بينما كانت أدنها هي تقديم المرجعية حيث كانت نسبتها في مكتبة جامعة النهرين(٣٨%) بينما في المكتبات المركزية للجامعات (١٦%) إذا غالبا ما تكون في إحالة المستفيد إلى موقع مرجع معين وليس في كيفية البحث فيه.
٥- بينما انعدم وجود أي خدمات أخرى في المكتبات المبحوثة في حين تتوفر اغلبها في جميع المكتبات العالمية والقطرية والمتخصصة وهذا يعود إلى قله تأهيل العاملين في تقديم مثل هذا النوع من الخدمات.

جدول(٧) ما هي انواع الخدمات المعلومات الالكترونية التي يستفاد منها باستمرار

ت	نوع الخدمة الالكترونية	الجامعات المركزية		جامعة النهرين	
		العدد	%	العدد	%
١	خدمة البحث في الفهرس الآلي	٤٢	٨٤	٥٠	٨٥
٢	خدمة النشر الالكتروني				
٣	خدمة الإحاطة الجارية الالكترونية	٤	٨	١٥	٢٨
٤	خدمة البث الانتقائي للمعلومات الالكترونية	٢	٤		
٥	خدمة موقع المكتبة على الانترنت	٤١	٨٢	٣٤	٥٧
٦	خدمة الاستخلاص الالكترونية				
٧	خدمة اتصل بنا	٨٩		٩٩	

سابعا:اشر الجدول رقم(٧) إلى أنواع خدمات المعلومات الالكترونية التي يستفاد منها باستمرار مبينا الأتي.

١- جاءت نسبة استخدام الفهرس الآلي في مكتبة جامعة النهرين(٨٥%) بينما كانت في المكتبة الجامعية (٨٤%).

٢- وتليها خدمة موقع المكتبة على شبكة الانترنيت المكتبة الجامعية بنسبة (٨٢%) بينما كانت لمكتبة جامعة النهرين(٥٧%).

٣- ثم كانت خدمة الإحاطة الجارية الالكترونية في مكتبة جامعة النهرين(٢٥%) بينما في المكتبة الجامعية (٨%) .

علما بوجود خدمات أخرى الكترونية إمكانية تقدمها في المكتبات المبحوثة إلى **أنها بحاجة ماسة إلى تأهيل وتدريب العاملين فيها ومنها:**

١- خدمة الاستخلاص الالكترونية.
٢- خدمة النشر الالكتروني.
٣- خدمة التسويق للمعلومات.
٤- خدمة اتصل بنا

جدول رقم (٨) ما هي أنواع التكنولوجيا الحديثة التي تستخدم في المكتبة حاليا

ت	نوع السؤال	المكتبات المركزية للجامعات		مكتبة جامعة النهرين	
		العدد	%	العدد	%
١	هل لديك المعرفة الكافية باستخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات.	٢٣	٤٦	١٧	٢٨
	أ.الأقراص المبرمجة				
	ب.استخدام الانترنيت	٤٣	٨٦	٤٤	٧٣
	جـ.الوسائط المتعددة	١٢	٢٤		
	ء.موقع المكتبة الانترنت	٢٩	٥٨	٥٨	٩٧
		١٠٧		١١٩	

ثامنا:بينما يوضح الجدول(٨) إلى أهمية معرفة المستفيد باستخدام أنواع التكنولوجيا **الحديثة المتوفرة في المكتبة مبينا الأتي:**

أ. إن اغلب المستفيدون يعتمدون على استخدام موقع المكتبة على الانترنيت بنسبة(٩٧%) وهذا لا يتطلب منها غالبا توفير الوقت المناسب والمكان المناسب، بينما كانت في المكتبة الجامعية بنسبة(٥٨%).

ب. وتليها كيفية استخدام الانترنيت في مكتبة جامعة النهرين بنسبة(٧٣%) أما المكتبة الجامعية (٨٦%) وهذا ما يؤكد السؤال السابق في الاستفادة من موقع المكتبة على شبكة الانترنيت.

ت. وتحدد استخدامات المستفيدين بالأنواع المختلفة لتكنولوجيا المعلومات إذا كانت نسبتها في مكتبة جامعة النهرين(٢٨%) أما في المكتبة الجامعية (٤٦%) وذلك حسب حاجة ومتطلبات المستفيد في المعلومات.

جدول(٩)

ما هي أنواع الصعوبات التي تواجه المستفيدين في البحث عن المعلومات

ت	نوع السؤال	المكتبات المركزية للجامعات		مكتبة جامعة النهرين	
		العدد	%	العدد	%
١	كثر المعلومات الغير المطلوبة في الانترنيت	٢٥	٥٠	٥٤	٩٠
٢	نوع المعلومات المفيدة	٣٥	٧٠	٣٢	٥٣
٣	الإشارة الغير واضحة إلى المعلومات	٢١	٤٢	١١	١٨
٤	مصداقية المعلومات	٣٣	٦٦	٢٤	٤٠
٥	سرعة المعلومات	١٨	٣٦	١٢	٢٠
٦	عدم تعاون العاملين في المكتبة	٣٢	٦٤	٣	٥
٧	لا تتوفر قوائم إرشادية	١٢ ١٦٧	٢٤	٣ ١٣٩	٥

تاسعا:أما لغرض معرفة أهم الصعوبات التي تواجه المستفيدون في البحث عن المعلومات وكما جاءت في الجدول رقم(٩) **مبينا الأتي:**

١- جاءت نسبة كثره المعلومات الغير مطلوبة من خلال

استخدام الانترنيت في مكتبة جامعة النهرين(٩٠%) أما في المكتبة الجامعية (٥٠%) وهذا ما متوقع بان تتوفر معلومات كثيرة تحتاج إلى وقت من المستفيد للاطلاع عليها.

٢- بينما كانت نسبة المعلومات المفيدة(٥٣%) في مكتبة جامعة النهرين و(٧٠%) في المكتبة الجامعية .

٣- تليها مصداقية المعلومات كانت نسبتها في مكتبة جامعة النهرين(٤٠%) بينما كانت في المكتبة الجامعية (٤٢%).

٤- ولقد أوضح المستفيدون بعدم تعاون العاملين في المكتبة الجامعية وكانت نسبهم(٦٤%) بينما كانت في مكتبة جامعة النهرين(٥%) وهذا يؤكد في نوع الخدمات التي تقدم في هذه المكتبة ومدى تأهيل العاملين فيها علما بان اغلبهم ليسوا حاصلين على شهادات عليا في اختصاص المعلومات والمكتبات.

٥- وكذلك بعدم توفر القوائم الإرشادية في المكتبة الجامعية بنسبة(٢٤%) وفي مكتبة جامعة النهرين بنسبة(٥%)) وهذا يدلل على مدى اهتمام مسئولي المكتبة في مساعدة المستفيد في التوجه الصحيح للحصول على المعلومات.

الفصل الثاني عشر|
الثقافة الإدارية المعلوماتية في المكتبات

ليس خفياً على أحد اليوم أن التحول إلى مجتمع المعرفة ليس ترفاً أو خياراً للقبول به أو رفضه، بل ضرورة حتمية في عالم يتجه نحو اقتصاد المعرفة كأساس يعتمد عليه في تطوير وتنمية المجتمعات. وقد أدركت الدول الراغبة في التقدم والتميز المكانة التي تحتلها المعلومات في مجتمع المعرفة. إذ أصبح قياس تطور هذا المجتمع يعتمد على مدى قدرته على جمع المعلومات وتنظيمها ومعالجتها وإخراجها بأسلوب يخدم الفئات المستهدفة. لذلك عملت هذه المجتمعات على إنشاء نظم وقواعد معلومات تهدف إلى حفظ واسترجاع المعلومات، وتبني برامج البحث والتطوير والمواكبة والاستشارات وغير ذلك من الأنشطة والفعاليات التي تساعد في اكتساب المعرفة والمتمثلة في الوصول إلى مصادر المعرفة، واستيعابها، وتوظيفها، والعمل على استحداث وتوليد المعرفة الجديدة. تكون الفعالية في ذلك اكبر بقدر ما توليه المؤسسات المعنية من اهتمام لتنظيم المعرفة وجعلها متاحة وسهلة الوصول من قبل مختلف أفراد المجتمع. ويكون الدور الكبير في ذلك على عاتق مؤسسات معلومات محلية فعالة تلعب دوراً محورياً في إرساء قواعد مجتمع المعرفة، وذلك ضمن إطار وطني متكامل يهدف في مجمله إلى تحقيق التنمية المستدامة وتحسين نمط حياة الأفراد ونمط عمل المؤسسات بواسطة الإفادة من إمكانات مجتمع المعرفة ومميزاته واقتصادياته.

تقتضي الحاجة إلى المعلومات إلى إتقان مهارات وكفايات ضرورية لتأسيس الثقافة المعلوماتية المطلوبة للمجتمع، ليصبح للمستفيد الاستقلالية والكفاءة اللتين تمكنه من التعلم مدى الحياة والدخول إلى مجتمع المعرفة من أوسع أبوابه.وبتقديرنا إن على المسئولين عن الثقافة وتنمية المجتمع في دولنا العربية فضلاً إلى وزارات التربية والتعليم العالي أن يولوا الثقافة المعلوماتية الاهتمام الكافي وزيادة مستوى الوعي بتقنيات المعلومات

والاتصالات، والاهتمام بنشر الوعي المعلوماتي في الحياة اليومية للفرد والمؤسسة من خلال المعلومات والمعرفة بقدر متساوى.

ومما يجدر ذكره في هذا المجال أنه علينا أن ندرك بأن بيئة المعلومات الرقمية السائدة حالياً قد أعطت أهمية إضافية لثقافة المعلومات،حيث تتطلب هذه البيئة الجديدة إلمام الأفراد كما ذكرنا بالمهارات ألأساسية في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في إنتاج المعلومات والوصول إليها. وقد أصبح لثقافة المعلومات دوراً اكبر في حل المشاكل اليومية التي نواجهها يومياً، وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة في مختلف شؤون حياتنا اليومية ومتطلباتها.

وعن العلاقة الجدلية بين ثقافة المعلومات وسوق العمل يذكر العلماء المتخصصين بالدراسات المستقبلية بعض المؤشرات والسمات التي يتسم بها التعليم **الأكاديمي في العديد من دول العالم بما فيها الولايات المتحدة ألأمريكية منها:**

- الوظائف العشر الأكثر طلباً في الولايات المتحدة ألأمريكية حاليا لم تكن معروفة قبل عام ٢٠٠٤ بسبب اعتمادها بشكل كامل على التقنيات الحديثة والبرمجيات.
- إن خريجي النظام الأكاديمي الحالي سوف يعملون في وظائف غير معروفة حالياً وسيستخدمون تقنيات لم تكتشف بعد.
- نتيجة التقدم الهائل في مجال التقنيات والكميات الهائلة من المعلومات،فأن نصف ما يتعلمه الطلبة في السنة الأولى من الدراسة الجامعية في العلوم التقنية قد يتغير مع وصولهم المرحلة الثالثة من التعليم الجامعي..

ولابد هنا من التعريف بالثقافة المعلوماتية أو الوعي المعلوماتي والتي هي مجموعة القدرات المطلوبة التي تمكن الأفراد من تحديد احتياجاتهم من المعلومات في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه المعلومات وتقييمها ومن ثم استخدامها بالكفاءة المطلوبة.

وقد حددت رابطة الكليات والمكتبات البحثية في الولايات المتحدة الأمريكية(ACRL)**خمسة معايير يجب أن يتسم بها الطالب المثقف معلوماتياً وهي:**

المعيار الأول: الطالب المثقف معلوماتياً يحدد طبيعة ومدى المعلومات المطلوبة.

المعيار الثاني: الطالب المثقف معلوماتياً يمكنه الوصول للمعلومات المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

المعيار الثالث: المثقف معلوماتياً يقيم المعلومات ومصادرها تقييماً نقدياً ويدمج المعلومات المختارة ضمن نظامه المعرفي.

المعيار الرابع: الطالب المثقف معلوماتياً كفرد أو عضو أو جماعة يستخدم المعلومات بكفاءة لانجاز هدف معين.

المعيار الخامس: الطالب المثقف معلوماتياً يفهم العديد من القضايا الاجتماعية والقانونية والاقتصادية المحيطة باستخدام المعلومات وإتاحتها واستخدامها.

لقد ألقت الثقافة المعلوماتية بأعباء جديدة على مؤسسات المعلومات من أرشيفات ومكتبات بأنواعها المختلفة ومراكز معلومات وتوثيق في الوطن العربي، فقد أصبح لزاماً عليها أن تتعامل مع مستفيدين لم تألفهم من قبل ووسائل وتقنيات معلومات واتصالات حديثة ومبتكرة ومتطورة غزت تلك المؤسسات المعلوماتية. وشهدت تلك المؤسسات جمهوراً غير متجانس في ثقافته المعلوماتية. فمع افتقاد الثقافة المعلوماتية عند الكثير من المستفيدين الذين ولدوا قبل التسعينيات من القرن الماضي، كان هناك أجيال شابة من المستفيدين ممن ولدوا بعد ذلك التاريخ والذين يمتلكون مهارات التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة التي تمكنهم من التعامل مع مصادر المعلومات ووسائطها عن بعد وبشكل الكتروني، وتطلبها بسرعة وبدقة. ويمكننا القول بهذا الصدد أن بيئة المعلومات الرقمية الجديدة ومنذ أكثر من عقدين قد أضفت أهمية إضافية لثقافة المعلومات، حيث تتطلب هذه البيئة الجديدة من عمال المعرفة ممن يعملون في كافة أنواع

المؤسسـات المعلوماتيـة الإلمـام بالمهـارات والكفايـات الأساسـية فـي استخدام ثقافة المعلومات والاتصالات في إنتاج المعلومات والوصول إليها، والعمل علـى نشـر هـذا الـوعي المعلومـاتي عنـد جمهـور المستفيدين خاصـة ممن لا يمتلكون الحد الأدنى من الثقافة المعلوماتية وذلك عن طريق تقديم برامج ودورات لتعليمهم مهارات المعلوماتية واستخدام تقنيات

المعلومات والاتصالات. وبهذا يمكنهم المساهمة في تنشيط مهارات الثقافة المعلوماتية الضرورية بين جمهور المستفيدين وجعلها مطلباً للتعلم مدى الحياة.

وقد أولت المنظمات المهنية المتخصصة الدولية والعربية والإقليمية والوطنية موضوع ثقافة المعلومات منذ مطلع ألألفية الثالثة اهتماماً خاصاُ، إذ نظمت العديد من المؤتمرات كرست جلها لهذا الموضوع الحيوي، لعل من أهم المؤتمرات السبعين للإتحاد الدولي للمكتبات ومؤسساتها (الإفلا) الذي عقد في بوينس أيرس في الأرجنتين في عام ٢٠٠٤ الذي عقد تحت شعار (ثقافة المعلومات من أجل التعلم مدى الحياة).وعلى مستوى الوطن العربـي، أولـت الجمعيـات المهنيـة العربيـة والإقليميـة فـي مجـال المكتبـات والمعلومات الثقافة المعلوماتية اهتماماً ملحوظا، إذ نظمت جمعية المكتبات المتخصصة / فرع الخليج العربي مؤتمرها السنوي الثاني عشر والذي انعقد في مدينة مسقط فـي سلطنة عمـان فـي إبريـل مـن عـام ٢٠٠٦، واختـارت " ثقافة المعلومات في مجتمعات دول الخليج " عنوانا لـه. كما يمكننا أن نشير بهـذا الصـدد إلـى المـؤتمر السـابع والعشـرين للإتحـاد العربـي للمكتبـات والمعلومات الذي سوف يعقده الإتحاد في مدينة الأقصر بجمهورية مصظتر العربية للمدة من ١٤-١٦ نوفمبر ٢٠١٦، تحت شعار "الثقافة المعلوماتية فـي مجتمـع المعرفـة العربـي: تحديات الواقـع ورهانـات المستقبل".إن نظـرة متأنية إلى المحاور التالية التي حددت للمؤتمر تبين لنا مدى إدراك الجهة

المنظمة للمؤتمر لأهمية الثقافة المعلوماتية منذ مطلع الألفية الثالثة وليومنا هذا وفي المستقبل المنظور أيضاً. **وهذه المحاور هي:**

- مفاهيم ومجالات ومعايير الثقافة المعلوماتية الداعمة لمجتمع المعرفة.
- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومة الإلكترونية على الثقافة المعلوماتية للمستفيد العربي وسلوكه واتجاهاته نحوها.
- دور مؤسسات المعلومات والاختصاصين في تكوين الثقافة المعلوماتية للمواطن العربي وإعداده لمجتمع المعرفة.
- النظم التعليمية العربية وتأثيرها على الثقافة المعلوماتية.
- دور القطاع الخاص في تعزيز مفاهيم الثقافة المعلوماتية والمعرفية عربيا.
- تعليم الثقافة المعلوماتية في الكليات والجامعات العربية.
- مشروعات ومبادرات الثقافة المعلوماتية على الصعيدين العالمي والعربي.

إن من ابرز التوجهات الحديثة في السنوات الأخيرة للمؤسسات الأكاديمية والبحثية في الجامعات العربية هي زيادة الاهتمام بثقافة المعلومات، إذ تم إدخال العديد من البرامج والمقررات الدراسية الخاصة بالثقافة المعلوماتية لإكساب الطلبة المهارات والكفايات الضرورية التي يحتاجونها في حياتهم الأكاديمية وفي سوق العمل فيما بعد.وأولت أقسام المكتبات والمعلومات وإدارة المعرفة في تلك الجامعات اهتمأماً خاصاً بثقافة المعلومات، وقد خرجت دراسة حديثة بعنوان"المهارات والكفايات المهنية الضرورية الواجب توافرها في خريجي أقسام المكتبات والمعلومات في الجامعات العربية" بعدد من الرؤى بالإمكان الإفادة منها لتحديد المهارات والكفايات التي يجب إكسابها لطلبة أقسام المكتبات والمعلومات في الجامعات العربية، لأن هؤلاء الخريجون هم ممن يعول عليهم في نشر الوعي المعلوماتي وتدريب المستفيدين في مختلف القطاعات والمؤسسات، وتزويدهم بالمهارات المطلوبة للبحث في قواعد البيانات

والاستخدام الفعال لتقنيات المعلومات والاتصالات التي دخلت كل مرافق الحياة العصرية، **ولعل ابرز توصيات تلك الدراسة ما يلي:**

- ضرورة إيلاء المقررات الدراسية التالية المزيد من الاهتمام وهي: إدارة المعرفة، والدراسات الببليومترية، والحقوق الملكية والفكرية، وخدمات المعلومات، وتطوير صفحات الويب، والقدرة على التعامل مع تقنيات الذكاء الصناعي، والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة في تسويق المعلومات.
- العمل على إكساب الطلبة مهارات التعامل مع شبكات التواصل الاجتماعي والويب٢.٠
- إكساب الطلبة المهارات النفسية ومنها الذكاء الاجتماعي والمهارات المعرفية (الثقافية) أي أن يلم الطالب بمختلف المعارف

وأخيراً، أدعو من هذا المنبر المسئولين عن الثقافة وتنمية المجتمع والتربية والتعليم والبحث العلمي في دولنا العربية إلى اتخاذ ما يلزم من أجل زيادة الاستثمار في الثقافة المعلوماتية ونشرها ووضع الإستراتيجيات الكفيلة التي تضمن الوصول

إلى الهدف المنشود والتركيز على العديد من القضايا لعل أبرزها:

- توجيه اهتمام اكبر بالتعليم المستمر وتنمية روح التعليم الذاتي.
- زيادة الاهتمام النوعي بالمهارات والثقافة المعلوماتية في عموم المناهج الدراسية، والعمل على تطويرها باستمرار.
- التركيز على أنشاء أجيال قادرة على مواكبة العصر المعلوماتي من خلال الاستثمار والاستمرار في تقديم الدعم المعلوماتي.
- التأكيد علن أن المكتبة هي أحد أهم مراكز تعلُّم المهارات المعلوماتية.
- التوسع في نشر ثقافة تعلم المهارات المعلوماتية في جميع مجالات الحياة.
- الاستثمار في مجال البحث العلمي المعلوماتي.

المــراجع

١. احمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الإسكندرية ، مؤسسه شباب الجامعة، ٢٠٠٠.

٢. السيد عليوه: مهارات التفاوض ، سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية، عمان، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠٧ .

٣. حسين حريم: السلوك التنظيمي" سلوك الأفراد في المنظمات" ،د ط، عمان الأردن، دار زهران للنشر ،٢٠٠٧.

٤. صلاح الدين جوهر: المدخل في أداره وتنظيم التعليم، القاهرة، دار الثقافة للطباعه والنشر، ٢٠٠٤ .

٥. عبد المعطى محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصر، عمان الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

٦. على محمد منصور:مبادئ الإدارة (أسس مفاهيم)،القاهرة،مجموعه النيل العربية،ط١، ٢٠٠٩.

٧. كيت ديفز،السلوك الإنساني في العمل،ترجمه: سيد عبد المجيد مرسى- محمد إسماعيل يوسف،القاهرة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع،ط٣، ٢٠٠٠.

٨. محمد صالح الحناوى وآخرون: السلوك التنظيمي، الإسكندرية ، دار الجامعة، ٢٠٠٩.

٩. محمد عبد الفتاح ياغى، مبادى الإدارة العامة،عمان، مؤسسه الوراق، ط٣، ١٩٩٨

١٠. محمد مختار عثمان: مبادئ علم الإدارة العامة،جامعه قار يونس،١٩٩١

١١. مدني عبد القادر علاقي: الإدارة العامة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية" ، جده، دار تهامة، ط٣، ١٩٨٥.